



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO

William Roslindo Paranhos

**MODELO CONCEITUAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES  
SAUDÁVEIS**

FLORIANÓPOLIS

2021



William Roslindo Paranhos

**MODELO CONCEITUAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES  
SAUDÁVEIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia e Gestão do Conhecimento da  
Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção  
do título de Mestre em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.

Coorientador: Prof. Neri dos Santos, Dr.

Tutor: Felipe Kupka Feliciano, Doutorando.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Paranhos, William

Modelo Conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis / William Paranhos ; orientadora, Édis Mafra Lapolli Neri dos Santos, 2021.

245 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Organizações Saudáveis. 3. Capital Humano. 4. Capital Social. I. Neri dos Santos, Édis Mafra Lapolli. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

William Roslindo Paranhos

**MODELO CONCEITUAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES  
SAUDÁVEIS**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Áureo dos Santos, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Inara Antunes Vieira Willerding, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

---

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

---

Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 2021.



Este trabalho é dedicado ao meu pai, Jesus Vilcério Candelot Paranhos (*in memoriam*), e às vítimas do Covid-19.



## AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa representa muito mais do que a busca por uma, tão honrada, titulação. Ela tem a ver com mudanças, com reencontros, com transmutação.

Agradeço, primeiramente, à Divindade, inteligência suprema, causa primária de todas as coisas. À vida, que está em nós, onde nós estamos, e aos encontros terrenos que ela proporciona.

Ao encontro com meu amado e querido Pai, Jesus Paranhos. Me querias formado, porque não tivesses a oportunidade de ter uma graduação, e hoje estou aqui. Mas sem sombra de dúvidas, tudo aquilo que aprendi a ser enquanto ser humano, só se deu por conta do teu, sempre lembrado, exemplo. Te amo!

Ao encontro com as mulheres da minha vida.

Minha mãe, Cristiane Roslindo. Teu colo, teu abraço, teu toque. A educação que me destes, a luta que travastes para me possibilitar ser tudo aquilo que hoje sou. Teu amor, tua dedicação. Gratidão, minha mãe.

Vozinha... Dona Terezinha, a voz embarga ao pensar em ti. Já vivemos tanto juntos! Aprendi contigo, muito, e me alegro em saber que você aprendeu comigo também. Tenho orgulho de dizer que sou seu neto. Te amo muito!

Didi, minha madrinha Adriana. Quando todos dizem que não dá, você vai lá e prova o contrário. Gratidão por me ensinar a nunca desistir de acreditar nos meus sonhos e lutar muito para alcançá-los! Te amo!

Meu grande e eterno amor, Roberto. Quando eu achava que não conseguiria mais nada, quando eu estava no fundo do poço, você apareceu e me fez notar que sim, era possível. Enxergou em mim tudo aquilo que eu não enxergava mais, e só foi possível começar essa jornada graças ao teu apoio. Gratidão por me amar. Gratidão por provar que o amor é possível, e que aprender e evoluir com ele é uma experiência deliciosa. Te amo, pra sempre!

Minha irmã, Laura. Nasceu me dando aula sobre a vida e mostrando que devemos amar, sobretudo, à nós mesmos. Quantas vezes me peguei escrevendo este trabalho e pensando em ti, no orgulho que você me dá. Minha eterna bailarina, te amo!

Minha prima Vitória, você sempre viu em mim aquilo que eu nunca consegui ver. Obrigado sempre pelo teu colo, pelo teu carinho, pelas tuas besteiras e pelo riso fácil. Você deixa meus dias sempre mais alegres. Te amo!

A todos os meus familiares do presente, do passado, e que não são da família de carne, mas do espírito, gratidão!

À família do meu marido, que agora é minha família e por quem eu tenho tanto amor. Sogra, sogro, cunhada, amo vocês.

Às amigadas verdadeiras e sinceras. Mayara, Salete, Bruna (comadre), Eliz. Gratidão por terem me acolhido nos momentos em que tudo parecia desabar. Amo amar vocês. Amo vocês.

À minha afilhada Valentina, que sempre me ensina que o amor pode ser sincero e sem ser condicionado. Te amo.

À nossa pequena Maya. Teu “roncar” se tornou a trilha sonora desta dissertação. Obrigado, neném, por sempre estar junto de mim.

Ao querido Antônio, um encontro que só foi possível por conta deste mestrado e que culminou na arte gráfica dos modelos produzidos. Minha gratidão!

Ao EGC e aos encontros que ele trouxe!

Minha orientadora, mentora, mestra, guia, Prof.<sup>a</sup> Dra. Édis Mafra Lapolli. Era para ser assim. Era para ser você. Ainda lembro do primeiro dia em que te vi, com seu terceiro olho, o sorriso e os cabelos vermelhos, de ter pensado: “Que mulher incrível ela deve ser”. Gratidão por tudo o que fizeste por mim enquanto aluno e enquanto ser humano. Gratidão por me fazer perceber que é possível! Gratidão por fazer parte da minha vida!

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Neri dos Santos. Obrigado por ter aceitado participar desse projeto que significa tanto em minha vida, por todo apoio e contribuições.

Meu tutor, Felipe Kupka Feliciano, meu muito obrigado por estar sempre presente. Lembro do dia em que você me disse: “Eu acho que você se coloca muito pra baixo, e você tem um potencial incrível”. Isso ficou gravado. Gratidão por ter me auxiliado tanto.

Ao Grupos de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, nosso CoMovI. Uma verdadeira família onde encontrei apoio, aprendizados, pessoas que contribuíram, e muito, para que pudesse trilhar meu caminho enquanto mestrado. Um beijo enorme no coração de cada uma e de cada um.

Às amigas e amigos que o EGC trouxe.

À turma de 2019/1, a mais incrível de todas as turmas!

À uma das maiores, e melhores, surpresas que 2020 trouxe consigo. Minha amiga, parceira de trabalho, mentora, Inara Antunes Vieira Willerding. Que alegria ter te encontrado nesse plano. Gratidão por todos os trabalhos desenvolvidos, por toda a parceria, por todas as risadas, pela companhia de tardes e mais tardes de reuniões. Posso dizer que te amo!

Às Professoras e Professores, colaboradoras e colaboradores, a todos aqueles que fazem o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento ser o que é. Gratidão por todo o conhecimento compartilhado.

Aos especialistas que participaram da etapa de verificação e consolidação do modelo proposto. Gratidão por todos os apontamentos e contribuições.

Aos membros da banca examinadora, pela disposição, crítica e contribuições.

Às minhas alunas e alunos de graduação. São vocês que me motivam a buscar, ir além, descobrir, sonhar, compartilhar, pois sei que juntos contribuimos na vida uns dos outros.

À educação, minha grande paixão, que prova, dia após dia, que é possível sim transformar a realidade a nossa volta.

E, por fim, a mim.

A todos os “Williams” que me formam, que me constituem. Ao menino que pegava ônibus aos sete anos, ao vendedor de roupas íntimas e de materiais elétricos, ao gestor de projetos de educação e cultura, ao *chef* de cozinha, confeitoiro, ao pintor, ao professor, aluno, sonhador, ao filho, neto, marido, ao militante dos direitos humanos e LGBTQIA+, ao especialista em diversidade e inclusão.

Ao meu passado, meu presente e meu futuro.

Sinto muito.

Me perdoe.

Te amo.

Sou grato!



### **Meu ser estranho**

Sou uma figura estranha no mundo  
Há os que me rodeiam  
Há os que me odeiam  
Não compreendi a minha louca maneira de ser  
Minha louca maneira de estar  
Minha louca maneira de me importar  
E não me importo com que todos pensem  
Que todos falem  
Com que todos acreditem  
Eu sou aquilo que sou e isso me basta  
Sou um ser que transcende  
Um ser que aceita tudo e a todos  
Um ser que olha o mundo de uma maneira mais colorida  
De uma maneira mais performática  
De uma maneira mais viva  
Sou aquela/e que tem o poder de olhar o mundo sem preconceitos  
Sou aquela/aquele que se dá o luxo de viver a vida de uma maneira leve  
De uma maneira que enxerga a/o outra/o simplesmente como mais um ser  
Sou aquelas ou aqueles  
Sou elas ou eles  
Sou tantos outros que queiram existir  
Sou a pessoa que se dá o direito de ser, antes de tudo, feliz  
Sou a pessoa que entendeu que mesmo o divino jamais julga  
Porque estou inteira  
Porque sou inteiro  
Porque estou toda  
Porque sou todo  
Porque quero que o mundo seja composto de gente  
De gente que não se define  
De gente estranha como eu  
Mas de gente que se aceite  
De gente que viva  
De gente que esteja  
Gente que seja  
Não me pergunte se sou ela  
Não me questione se sou ele  
Simplesmente note o que tem dentro de mim  
Tem alguém que quer ser  
Independente do que for

(PARANHOS, William Roslindo)



## RESUMO

O conceito de saúde é considerado complexo e abrangente, o que o torna um constructo presente em vários campos do saber, seja em relação aos aspectos biológicos, no que concerne o tratamento ou prevenção a doenças, ou na promoção do bem-estar das pessoas, adotando-se a mais nova compreensão da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A contemporaneidade, impulsionada pela Transformação Digital e assolada pela pandemia do novo Coronavírus, trazem consigo uma urgência em repensar padrões, relações e gestões, do nível pessoal ao organizacional em busca desse bem-estar. Organizações têm repensado seu modelo de gestão, a fim de considerar seus capitais humano e social em uma perspectiva cada vez mais integradora, o que exige um olhar sistêmico e holístico, ao mesmo tempo, atentando para pessoas e seus relacionamentos, percebendo suas singularidades e diferenças, buscando implantar uma gestão baseada na equidade. Nessa perspectiva, surge o conceito de Organizações Saudáveis, abrigado na Psicologia Positiva e na Psicologia do Trabalho, que possui seu cerne no desenvolvimento de processos que primem pelo bem-estar nas organizações em seus mais variados níveis, iniciando pelas pessoas que as compõem. O desenvolvimento de uma Organização Saudável tem por finalidade criar um ciclo de bem-estar, acreditando que um determinado grupo da organização afeta o outro, que afetará outro e assim sucessivamente, até afetar, novamente, aquele primeiro. Com o objetivo de propor um modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis, com base no capital humano e capital social, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio do Método *Design Science Research*, adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015). De acordo com o método validado pelos autores, a criação de artefatos – aqui nomeado modelo conceitual – surgem no momento em que se identificam que as explicações encontradas na literatura, acerca de determinado tema, ainda não são conclusivas, possibilitando que, a partir daí, o pesquisador crie um modelo, levantando hipóteses e variáveis, passíveis de serem verificadas. Assim, após todo o processo de revisão de literatura e arquitetura de um robusto arcabouço teórico, a primeira versão do modelo, batizado de MoDOS, tornou-se possível. Posteriormente, considerando a necessidade de verificação, o modelo foi analisado por especialistas renomados, com notório saber acerca da temática, que realizaram suas contribuições. Como resultado, o MoDOS pôde ser aperfeiçoado, a fim de que cumpra com os objetivos propostos, resultando em sua terceira e última versão. Por fim o modelo ainda passou por um processo de sintetização, culminando na geração de um *framework* que torne possível sua aplicação em contextos organizacionais reais. Ficou evidente que se torna cada vez mais necessário o repensar da gestão organizacional, com a intenção de que, mesmo na era da inteligência artificial, processos, relações e, sobretudo, pessoas, sejam (re)humanizadas, permitindo que estas estejam em pleno uso de suas competências e capacidades, culminando em organizações mais saudáveis. Esta pesquisa contribui para o avanço dos estudos na área, pois apresenta um modelo que engloba todos os vieses existentes no desenvolvimento de uma organização saudável, após uma extensa e minuciosa análise da literatura, colaborando com a disseminação do conhecimento nos níveis acadêmico e organizacional.

**Palavras-chave:** Organizações saudáveis. Capital Humano. Capital Social.



## ABSTRACT

The concept of health is considered a complex and comprehensive one, making it a construct that is present in various fields of knowledge, either in relation to biological aspects, regarding the treatment or prevention of disease, or in promoting people's wellbeing, adopting the latest understanding of the World Health Organization (WHO) and the International Labor Organization (ILO). Contemporary times, driven by the Digital Transformation as well as ravaged by the new Coronavirus pandemic, bring a pressing need to rethink patterns, relationships, and management, from the personal to the organizational level, in search of this wellbeing. Organizations are going through a reappraisal of their management models, in order to consider the human and social capital in an increasingly integrative perspective, requiring a systemic and holistic look, and at the same time paying attention to people and their relationships. This attention allows noticing their singularities and differences, seeking to implement a management based on equity. The concept of Healthy Organizations arises under this perspective, sheltered in Positive Psychology and Work Psychology, having its core in the development of processes that strive for wellbeing in the organizations in their various levels, starting with the people who compose them. The development of a Healthy Organization aims to create a cycle of wellbeing, resting on the belief that a certain group of the organization affects another, which in turn will affect another and another, until it comes full circle to affect the first one. In order to propose a conceptual model for the development of healthy organizations, based on human capital and social capital, a qualitative research was conducted, through the Design Science Research Method, adapted from Dresch, Lacerda and Antunes Junior (2015). According to the method validated by the authors, the creation of artifacts - named as conceptual model - arise when it is identified that the explanations found in the literature about a particular topic are not yet conclusive, allowing the researcher to create a model, raising hypotheses and variables able to be verified. The first version of the model, baptized MoDOS, became possible after a full literature review process and the architecture of a robust theoretical framework. Later, considering the need for verification, renowned specialists with notorious knowledge analyzed the model, making their contributions. As a result, the MoDOS was improved in order to meet the proposed objectives, resulting in its third and final version. Finally, the model also went through a synthesizing process, culminating in the generation of a framework that allows its application in real-world organizational contexts. It became evident that it becomes increasingly necessary to rethink organizational management, with the intention of re-humanizing processes, relationships and above all, people, allowing them to be in full use of their competencies and capabilities, culminating in healthier organizations, even in the age of artificial intelligence. This research contributes to the advancement of studies in the area, as it presents a model that encompasses all existing biases in the development of a healthy organization, after an extensive and thorough literature review, collaborating with the dissemination of knowledge in academic and organizational levels.

**Keywords:** Healthy organizations. Human capital. Social capital.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Dualismo da autoeficácia.....	52
<b>Figura 2</b> Primeira configuração do Modelo <i>Hero</i> .....	61
<b>Figura 3</b> Modelo <i>HERO</i> .....	62
<b>Figura 4</b> Mapa conceitual das Organizações Saudáveis.....	64
<b>Figura 5</b> Modelo dimensional do capital social.....	71
<b>Figura 6</b> Conceitos mais utilizados em Organizações Saudáveis.....	87
<b>Figura 7</b> Fluxograma de Pesquisa com base no Método <i>Design Science Research</i> ....	92
<b>Figura 8</b> Espiral do Conhecimento.....	97
<b>Figura 9</b> Reunião com pesquisadora 1.....	100
<b>Figura 10</b> Reunião com pesquisadora 2.....	101
<b>Figura 11</b> MoDOS – Versão 1.....	102
<b>Figura 12</b> MoDOS – Versão 2.....	125
<b>Figura 13</b> MoDOS – Versão Final.....	147
<b>Figura 14</b> <i>Framework</i> MoDOS.....	158



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Teses e Dissertações do PPGE GC nas temáticas da pesquisa.....	40
<b>Quadro 2</b> Atitudes não saudáveis em organizações.....	48
<b>Quadro 3</b> As duas dimensões da organização saudável.....	56
<b>Quadro 4</b> Aspectos da Inteligência Emocional desenvolvidos no âmbito familiar.....	58
<b>Quadro 5</b> Componentes do Capital Humano.....	66
<b>Quadro 6</b> Elementos do Capital Humano.....	67
<b>Quadro 7</b> Quadro conceitual clássico do capital social.....	69
<b>Quadro 8</b> Conceitos relacionados ao desenvolvimento do bem-estar do capital humano nas organizações.....	76
<b>Quadro 9</b> Conceitos relacionados ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho do capital humano nas organizações.....	78
<b>Quadro 10</b> Componentes do equilíbrio.....	80
<b>Quadro 11</b> Níveis de engajamento.....	82
<b>Quadro 12</b> Componentes da saúde organizacional e Capital Social.....	84
<b>Quadro 13</b> Critérios fundamentais para construção de artefato com base no Método <i>Design Science Research</i> .....	91
<b>Quadro 14</b> Etapas do Processo de Revisão Sistemática Integrativa da Literatura.....	94
<b>Quadro 15</b> Resultado da Revisão Sistemática Integrativa da Literatura – bases de dados.....	94
<b>Quadro 16</b> Resultado da Revisão Sistemática Integrativa da Literatura – outras fontes de produção científica.....	95
<b>Quadro 17</b> Aspectos constitutivos do bem-estar.....	105
<b>Quadro 18</b> Aspectos constitutivos da qualidade de vida no trabalho.....	108
<b>Quadro 19</b> Métodos e técnicas para avaliação dos artefatos.....	127
<b>Quadro 20</b> Hierarquia da taxonomia de métricas conforme DSR.....	130
<b>Quadro 21</b> Prof. <sup>a</sup> Valéria Cruz-Ortiz.....	132
<b>Quadro 22</b> Prof. <sup>a</sup> Hedy Acosta Antognoni.....	133
<b>Quadro 23</b> Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho.....	134
<b>Quadro 24</b> Prof. Ari Gómez Borges.....	135
<b>Quadro 25</b> Legendas relacionadas ao objetivo.....	136

<b>Quadro 26</b> Legendas relacionadas ao ambiente.....	138
<b>Quadro 27</b> Legendas relacionadas à estrutura.....	139
<b>Quadro 28</b> Legendas relacionadas à atividade.....	140
<b>Quadro 29</b> Legendas relacionadas à evolução.....	141
<b>Quadro 30</b> Legendas relacionadas à visão sistêmica.....	142
<b>Quadro 31</b> Modificações consideradas no aperfeiçoamento do MoDOS.....	145
<b>Quadro 32</b> Licença de uso do MoDOS.....	158



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Centro POP – Centro de Referência para População de Rua  
CoMovI – Grupo de Pesquisa em Ciência, Inovação e Tecnologia  
CREAS – Centro de Referência Especializado em Assistência Social  
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PPGEGC – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SESC – Serviço Social do Comércio  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UniSociesc – Sociedade Educacional de Santa Catarina  
OMS – Organização Mundial de Saúde  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
HERO – *Healthy and Resilient Organization*  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
MoDOS - Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis  
DSR – *Design Scientific Research*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>29</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	29
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	34
1.3	OBJETIVOS	35
1.3.1	<b>Objetivo Geral</b>	<b>35</b>
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>35</b>
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO	36
1.5	ADERÊNCIA AO PPGE GC	39
1.6	ASPECTOS ÉTICOS	42
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	43
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>45</b>
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	45
2.1.1	<b>Organizações saudáveis</b>	46
2.1.2	<b>Psicologia positiva</b>	50
2.1.2.1	<i>Bem-estar</i>	53
2.1.2.2	<i>Qualidade de vida no trabalho</i>	54
2.1.2.3	<i>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</i>	56
2.1.2.4	<i>Reconhecimento e engajamento</i>	59
2.1.2.5	<i>Modelo HERO</i>	60
2.2	CAPITAL HUMANO	65
2.3	CAPITAL SOCIAL	67
2.3.1	<b>Dimensões do capital social</b>	70
2.4	CAPITAL HUMANO EM ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS	73
2.4.1	<b>Capital humano e bem-estar</b>	75
2.4.2	<b>Capital humano e qualidade de vida no trabalho</b>	77
2.4.3	<b>Capital humano e equilíbrio entre vida pessoal e profissional</b>	79
2.4.4	<b>Capital humano e reconhecimento, engajamento e alto desempenho</b>	81
2.5	CAPITAL SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS	82
2.6	SÍNTESE DO CAPÍTULO	86
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>89</b>
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	89

3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	89
3.3	FLUXOGRAMA DE TRABALHO	90
3.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO	98
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL</b>	<b>99</b>
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	99
4.2	DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL	99
<b>4.2.1</b>	<b>Bem-estar</b>	104
<b>4.2.2</b>	<b>Qualidade de vida no trabalho</b>	107
<b>4.2.3</b>	<b>Equilíbrio</b>	111
4.2.3.1	<i>Desenvolvimento, crescimento e plenitude</i>	111
4.2.3.2	<i>Tempo</i>	112
4.2.3.3	<i>Envolvimento</i>	113
4.2.3.4	<i>Satisfação</i>	113
<b>4.2.4</b>	<b>Alto rendimento, engajamento e reconhecimento</b>	113
<b>4.2.5</b>	<b>Emoções e afetos positivos</b>	115
4.2.5.1	<i>Autoeficácia</i>	116
4.2.5.2	<i>Esperança</i>	116
4.2.5.3	<i>Otimismo</i>	116
4.2.5.4	<i>Resiliência</i>	117
4.2.5.5	<i>Vinculação</i>	117
<b>4.2.6</b>	<b>Habilidades</b>	117
<b>4.2.7</b>	<b>Conhecimento</b>	118
<b>4.2.8</b>	<b>Atitudes</b>	118
<b>4.2.9</b>	<b>Experiência</b>	118
<b>4.2.10</b>	<b>Escolaridade</b>	119
<b>4.2.11</b>	<b>Criatividade</b>	119
<b>4.2.12</b>	<b>Talento</b>	119
<b>4.2.13</b>	<b>Liderança</b>	120
<b>4.2.14</b>	<b>A “esfera” dos capitais</b>	120
4.2.14.1	<i>Capital humano</i>	121
4.2.14.2	<i>Relacionamentos</i>	122
4.2.14.3	<i>Capital social</i>	122
<b>4.2.15</b>	<b>Adaptação do Modelo HERO</b>	122

4.2.15.1	<i>Colaboradores saudáveis</i>	123
4.2.15.2	<i>Recursos e práticas organizacionais saudáveis</i>	123
4.2.15.3	<i>Resultados organizacionais saudáveis</i>	124
<b>4.2.16</b>	<b>MoDOS – Versão 2</b>	124
4.3	SÍNTESE DO CAPÍTULO	126
<b>5</b>	<b>VERIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS</b>	<b>127</b>
<b>5.1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b>	<b>127</b>
<b>5.2</b>	<b>VERIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO POR ESPECIALISTAS</b>	<b>131</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Apresentação dos especialistas participantes</b>	<b>131</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Resultados da verificação</b>	<b>135</b>
<b>5.2.2.1</b>	<b>Objetivo</b>	<b>136</b>
<b>5.2.2.2</b>	<b>Ambiente</b>	<b>138</b>
<b>5.2.2.3</b>	<b>Estrutura</b>	<b>139</b>
<b>5.2.2.4</b>	<b>Atividade</b>	<b>140</b>
<b>5.2.2.5</b>	<b>Evolução</b>	<b>141</b>
<b>5.2.2.6</b>	<b>Visão sistêmica</b>	<b>142</b>
<b>5.2.2.7</b>	<b>Outras contribuições</b>	<b>143</b>
<b>5.2.2.8</b>	<b>Indicações</b>	<b>144</b>
<b>5.3</b>	<b>APERFEIÇOAMENTO DO MODELO</b>	<b>145</b>
<b>5.4</b>	<b>SÍNTESE DO CAPÍTULO</b>	<b>149</b>
<b>6</b>	<b>EXPLICITAÇÕES DAS APRENDIZAGENS</b>	<b>151</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS</b>	<b>154</b>
7.1	CONCLUSÕES	154
7.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	159
	REFERÊNCIAS	160
	ANEXO A	217
	ANEXO B	221
	ANEXO c	223
	REFERÊNCIAS (utilizadas somente na construção do modelo)	231
	ANEXO d	238
	ANEXO e	240

ANEXO f

242

ANEXO g

244

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A etnografia, de acordo com Gil (2018), é um modelo de pesquisa, com origem no campo da antropologia, que se centra na descrição de culturas, bem como no comportamento, nas crenças e nos valores daqueles que as formam, através de um verdadeiro mergulho na vida dos participantes (CRESWELL, 2014).

Nesse ato de compreender o outro em sua integralidade, abre-se a discussão de que a inclusão do *self*, “espaço interno individual”, do pesquisador é tão válida quanto observar o *self* do outro. Assim, adota-se uma perspectiva epistemológica, para que de fato, usando-se também da autorreflexão, os fenômenos de estudo possam ser compreendidos, sugerindo a autoetnografia como forma paralela de pesquisa etnográfica (CHANG, 2008; COSTA, 2016).

Destarte, a contextualização do estudo proposto orienta-se pelo método de pesquisa da autoetnografia, permitindo que o pesquisador possa se expressar por meio de suas vivências, que embasam todo o processo de construção, desde o surgimento do problema de pesquisa à vivência no campo, a fim de que não só haja contribuições científicas expressivas, mas que estas corroborem suas potencialidades.

Sempre tive o desejo de cursar a faculdade de medicina. Para tanto, frequentei por dois anos um curso pré-vestibular e participei de seis processos de seleção, sem alcançar êxito. Observando minhas potencialidades e meus gostos pessoais, decidi ingressar na faculdade de gastronomia.

Durante o período do curso, cheguei a chefiar um estabelecimento na área de confeitaria, com a qual possuía maior afinidade, e nele permaneci por um ano, porém logo me desmotivei com aquele ramo que, a princípio, havia me encantado. Observei que, além da desmotivação, alguns conflitos entre gerência e equipe acabaram me fazendo tomar a decisão de pedir demissão.

Finalizada a graduação, e já não mais enxergando a possibilidade de retornar ao ramo da gastronomia, atuei em várias funções e espaços. Administrei uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), fui vendedor de iluminação, assistente administrativo no SESC (Serviço Social do Comércio) – unidade de Balneário Camboriú (SC) –, educador social no CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social) da Prefeitura Municipal de Itapema, onde ocupei também o cargo de coordenador. Por fim, atuei como educador social

no Centro POP (Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua) da Prefeitura Municipal de Itajaí.

No ano de 2018, tomei conhecimento de um edital para professor de confeitaria no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) de Itajaí. Apesar de estar há tempos longe do campo da gastronomia, realizei minha inscrição, as provas teórica e prática, e me reaproximei de um antigo sonho: ser professor. Ao final, fui selecionado.

Logo após, fui chamado pela Unisociesc (Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina), *campus* Balneário Camboriú, para realizar uma entrevista. Naquele instante, eu tinha 27 anos, era graduado, com uma especialização concluída na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), e já havia trabalhado nos setores privado e público. Fui contratado, e então atuei em uma instituição de ensino superior.

Exercendo a profissão de professor, eu deveria buscar ampliar meu campo de conhecimento e minha formação, e decidi que era hora de procurar um mestrado. No princípio, pesquisei inúmeros cursos em instituições particulares, por saber que, talvez, o acesso fosse mais fácil; no entanto, os altos valores não permitiam que eu ingressasse em qualquer curso.

Ao pesquisar os cursos de instituições públicas, me deparei com um edital aberto para o PPGEGC (Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Logicamente, no primeiro momento, pensei que esse seria um curso voltado para pessoas que tivessem formação na área de exatas. No entanto, percebi que se tratava de um programa interdisciplinar, cujas características únicas logo de início me encantaram.

Recordo que, no dia do resultado definitivo, eu estava em uma reunião de final de ano no SENAI, logo após sair de uma aula. Ao acessar a página na internet do PPGEGC, vi que havia sido selecionado, um momento de extrema alegria.

Ao final do primeiro dia de aula na pós-graduação, recebi um convite da instituição de ensino superior onde lecionava: assumir uma disciplina, no curso de direito, que tratava das habilidades socioemocionais. Fiquei inseguro, pois, apesar de ter cursado alguns semestres de psicologia e de ter nascido e crescido nesse meio, por conta de minha mãe, eu não possuía formação específica na área. Contudo, afirmaram que eu era qualificado para ocupar o posto, e, vendo a possibilidade de alçar novos voos, aceitei.

O final do segundo trimestre de 2019 me trouxe surpresas. Acometido por um sério problema na coluna, e com a necessidade de cirurgia e de repouso, pude iniciar aquele que chamei de período sabático, buscando a interiorização, a autoconsciência e o desenvolvimento dos meus potenciais. Natural do ser humano, o tempo ocioso me permitiu olhar o passado e fez

com que eu me deparasse com alguns questionamentos: por que sempre tive dificuldade de atuar na maioria dos espaços em que trabalhei? Por que trabalhei em tantos lugares? Por qual motivo sempre que estou bem estruturado em empregos, pensando em alçar voos maiores, acabo adoecendo ou tendo que me afastar? Por que sempre me defronto com tantos problemas com equipes, colegas e gestores? Quem era eu naqueles espaços?

O ano letivo de 2020 iniciou, e eu decidi me matricular na Atividade de Formação Programada (AFP) Gestão Humana para Organizações Saudáveis. No primeiro dia de aula, me senti feliz por estar de volta, junto de pessoas conhecidas e das professoras Édis Mafra Lapolli e Inara Willerding. De fato, eu aguardava aulas teóricas, que tratassem de aspectos inovadores na área de recursos humanos e gestão de pessoas. Contudo, a atividade era um convite à felicidade e ao reconhecimento de quem somos.

Ainda afastado do trabalho, meu processo reflexivo só se aprofundou. Passei a receber mensagens de meus alunos do curso de direito perguntando onde eu estava, pois queriam ter novamente a melhor e mais esperada aula da semana. Nas aulas, eu falava de vidas, de buscarmos ser quem realmente somos ou quem queremos ser. Eu falava de bem-estar, de encontros e de relações.

Nesse período, também redefini outra situação. Logo na minha entrada no programa, fui direcionado à orientação da Prof.<sup>a</sup> Ana Franzoni. Contudo, após avaliar toda a minha trajetória, e por notar que as temáticas de pesquisa não eram afins, decidi que seria melhor, tanto para orientando quanto para orientadora, que eu buscasse outro professor ou professora com quem melhor pudesse construir esta pesquisa que se torna parte de uma história de vida.

Após algumas conversas, recebi um comunicado da Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli de que poderia, juntamente com o Prof. Neri dos Santos, orientar meu tema de pesquisa. Além disso, também recebi outro presente chamado CoMovI (Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia), liderado pela professora Édis, do qual seus orientandos fazem parte.

Fora todos esses acontecimentos, o ano de 2020 trouxe consigo o surgimento da pandemia causada pelo coronavírus (OMS, 2020), que, por conta do isolamento social, nos obrigou a reconfigurar padrões, estabelecer novas conexões e nos aproximarmos mais de nós mesmos. Este período abriu profundas reflexões nos mais variados contextos da sociedade.

Agora isolado, por conta do distanciamento social, o contato com os pares foi diminuindo, a introspecção aumentando e o medo surgindo como uma nova emoção. A cada

dia víamos dezenas, depois centenas, até chegarmos a milhares de pessoas morrendo, todos os dias, por conta da Covid-19 e do colapso do sistema público do país.

Em meio a esse turbilhão de sensações e acontecimentos, eu e meu marido decidimos iniciar uma nova etapa de novas vidas e concretizar um sonho dos tempos de namoro. Por conta de uma vaga de transferência em outra agência bancária, e após ter sido aprovado para a mesma, Roberto trouxe a notícia de que poderíamos nos mudar para Curitiba, capital do Paraná. E assim, lá fomos nós.

Acreditei que aquela cidade, por conta de sua estrutura, proporcionaria mais possibilidades para que eu pudesse me tratar. Já era maio de 2020 e, mesmo tendo sido realizada a cirurgia, eu não apresentava melhoras. Ao contrário. O desejo de retornar ao trabalho sempre surgia de maneira grandiosa, mas, dado o momento pandêmico, eu conseguia acalantar meu coração e compreender que talvez ainda não fosse a hora. Iniciei alguns tratamento de saúde, a fim de recuperar um pouco da mobilidade e diminuir as dores, o que foi em vão.

No segundo semestre, as aulas da AFP iniciaram, e pude resgatar um pouco do convívio de pessoas tão queridas. Esse momento me fez repensar o meu “agora”, e enxergar, no meio do caos, as novas oportunidades e possibilidades. Assim, decidi que já que não conseguia trabalhar e que deveria permanecer em casa por conta da pandemia, eu iria fazer do meu mestrado o melhor mestrado.

Comecei a produzir. Foram artigos, capítulos de livros, congressos. Consegui recuperar todo o tempo perdido e ir além. Fora isso, começamos, eu e minha orientadora, a tratar desta pesquisa, onde as coisas já apareciam bastante claras e eu já imaginava por onde, ao menos, deveria caminhar. Avancei. Mas depois, parei.

Outubro de 2020 e uma nova notícia: um nódulo na tireoide. Na realidade ele já era um velho conhecido, que há tempos eu não “visitava”. Acabei sabendo que havia crescido bastante. Ao chegar a um novo médico, fui indagado sobre exames que eu não havia feito e que, por fim, deram bastante alterados. Eu deveria fazer a retirada total da glândula. Em novembro daquele ano ocorreu a cirurgia e novamente parecia que a vida queria que eu parasse. No dia da retirada dos pontos, também tive acesso ao resultado da análise patológica. O nódulo era maligno, e eu estava com câncer.

Foram semanas de recuperação, onde tive os sintomas mais diversos e estranhos que já havia sentido em toda minha vida. Passei também por uma intensa, e não muito agradável, preparação para a realização de radioiodoterapia, sessões que ocorreram ainda antes do natal. Posteriormente, os exames detectaram uma possível metástase na região cervical, mas até o

momento da redação desta estamos aguardando para que as medicações possam cumprir com sua função, a fim de que não sejam necessários novos procedimentos.

2021 chegou, a pandemia não chegou ao fim. Pelo contrário. Atingimos os mais altos índices de mortalidade e contágio e, mesmo com todos os cuidados que tomávamos e tomamos desde o início, acabei sendo contagiado. Sintomas horríveis, sem contar a estrutura psicológica que, em um momento como este, estava muito abalada. No mesmo tempo em que tinha crises de falta de ar, ligava a televisão e via mais e mais pessoas morrendo, ou ainda ficava sabendo de conhecidos que haviam perdido a batalha contra a doença.

Curado, me sentindo melhor física e psicologicamente, continuei. Apesar dos reveses que a vida deu, já não mais sentia o desejo de desistir, mas sempre uma vontade, gigantesca, de continuar, de seguir adiante. A cada dia avancei mais e mais em minhas pesquisas, em meus processos, na minha evolução e desenvolvimento. Por mais engraçado, ou trágico, que pareça, surgiram mais duas novas hérnias na coluna, que continua a doer.

No final da tarde de 25 de maio de 2021, às 17h51, no frio de Curitiba, encerro essa contextualização com certezas. Certeza do motivo pelo qual ingressei ao EGC. Certeza do motivo pelo qual fiz as escolhas que fiz. Certeza do motivo pelo qual nos mudamos para Curitiba. Certeza de quem sou, de quem fui e de quem quero ser. E, sobretudo, a certeza de que somos a primeira organização na qual trabalhamos, desde o primeiro choro, o primeiro respirar. Somos a primeira organização a qual realizamos a gestão, e para tanto temos que nos desdobrar, repensar, desaprender para reaprender.

Somos a primeira organização que deve ser saudável, que deve ser integral, única e singular, a primeira organização que devemos amar, e não no sentido romântico da palavra, mas em sua significância de cooperação e relacionalidade. Só então é que podemos desfrutar de um bem-viver de um bem-estar, transformando nosso meio em um espaço mais saudável.

Toda essa trajetória de vida faz aflorar o de compreender mecanismos que possibilitem um novo formato de gestão, pautados na necessidade que a sociedade, a academia e as organizações possuem de compreender que seu maior capital, as pessoas, necessita de apoio sistemático, de um olhar sistêmico e heurístico, focado em seu bem-estar e, portanto, tornando-se mais saudáveis.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na construção de um projeto de pesquisa, uma das etapas mais importantes, apontada por diversos autores, é a definição do problema de pesquisa, que deverá nortear todo o processo. Porém, há que se compreender que, conforme aponta Gil (2018), nem todo problema pode ser considerado de natureza científica.

O problema designa um assunto que, de certa forma, não foi satisfatoriamente compreendido nos mais diversos campos do conhecimento e que, por esse motivo, é passível de tornar-se objeto de pesquisa (CRESWELL, 2010; GIL, 2018), quando da possibilidade de testes e de verificações empíricas.

Importante salientar que a escolha dos problemas de pesquisa pode ser determinada por inúmeros fatores, a considerar também os valores sociais do pesquisador (GIL, 2018), conforme expresso na contextualização deste trabalho.

A pesquisa, pelo fato de propor a discussão de uma temática recente, tanto para a academia quanto para as organizações, exige que sejam analisados dados, coletados em todas as etapas do desenvolvimento, que emergem de vários campos do saber. Isso a caracteriza como um estudo interdisciplinar, demandando do pesquisador um maior grau de delimitação quanto ao objeto pesquisado, o que também é favorecido pela consulta constante à pergunta de pesquisa.

Devido ao largo processo de desenvolvimento das organizações, motivado pelo advento da Indústria 4.0, que faz urgir modificações com vistas à compreensão e à internalização das complexas configurações tecnológicas, são cada vez mais crescentes e evidentes as situações de instabilidade, sejam elas físicas, sejam emocionais, que trabalhadoras e trabalhadores acabam enfrentando, culminando em quadros de ansiedade, sofrimento, entre outros.

A OMS (Organização Mundial da Saúde) compreende o conceito de saúde como sendo não somente a ausência de doença, mas como um estado de bem-estar físico, mental e social. A definição é acompanhada pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), que faz uso do mesmo conceito (ACOSTA *et al.*, 2015).

Nesse cenário, para além dos aspectos relacionados às pessoas abrangidos pelas organizações, tão somente, urge também a discussão acerca da sustentabilidade, contudo uma sustentabilidade não só mais compreendida sob um aspecto ecológico, mas como a manutenção de recursos, sejam estes quais forem, às gerações futuras (FABIO; PEIRÓ, 2018).

Em tal panorama de complexidade, crises e períodos recorrentes de mudanças em aspectos socioeconômicos tornam-se constantes (SALANOVA *et al.*, 2013), demandando um novo perfil de colaboradores que possuam não só competências técnicas, mas também habilidades que proporcionem um bom clima organizacional e psicossocial (CUGNIER; SILVA, 2016). Essas mudanças podem reverberar como uma sobrecarga, que exige demais dos colaboradores (RAINHO *et al.*, 2015).

As organizações percebem a necessidade de desenvolver ações que proporcionem um maior bem-estar aos colaboradores e os incentivem a “realizar escolhas saudáveis” (MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016, p. 83), o que culmina em melhores índices no desenvolvimento de trabalho, na prestação de serviços, na valorização de recursos intraorganizacionais, na diminuição de custos (SALANOVA *et al.*, 2013; MUAFI *et al.*, 2017; FABIO; PEIRÓ, 2018; VÁZQUEZ; SÁNCHEZ-ORDÓÑEZ, 2019). Essa valorização do capital humano e, por conseguinte, social percebe-se como fonte de vantagem competitiva (CUGNIER; SILVA, 2016), ao passo que afeta tangencialmente os resultados.

Torna-se evidente a exigência de que as organizações adotem uma visão sistêmica e holística de seu capital humano e social, reconfigurando suas relações internas e externas. Assim, reconhecer a necessidade do desenvolvimento de meios para que essas relações sejam pautadas no bem-estar, e, por conseguinte, tornem-se saudáveis, é o contexto do qual surge a seguinte pergunta de pesquisa: como o capital humano e o capital social podem contribuir para o desenvolvimento de organizações saudáveis?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis, com base no capital humano e no capital social.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar modelos de gestão do capital humano nas organizações.
- Identificar modelos de gestão do capital social nas organizações.

- Analisar as relações existentes entre o capital humano e o capital social com as organizações saudáveis.
- Verificar e consolidar o modelo proposto com especialistas da área.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

O mundo atual vive mudanças constantes e cada vez mais rápidas, motivadas pelos avanços tecnológicos característicos da Transformação Digital (KRACIK *et al.*, 2018; SANTOS *et al.*, 2018) e fortemente impulsionadas pela eclosão da pandemia causada pelo novo coronavírus, iniciada em 2020 (OMS, 2020). A pandemia exigiu que todos os atores sociais, governamentais ou não, se debruçassem sobre as árduas tarefas de antecipar, em um curto espaço de tempo, o (re)desenho de processos, de repensar conceitos e de (re)planejar a vida. Contudo, o repensar das organizações em relação a todos os ativos que a compõem não é fato tão recente assim.

Pensar em organizações e seus ativos é pensar em trabalho, na forma com que este se organiza, bem como na política econômica em que se insere. A gênese do capitalismo tem seu cerne nos movimentos contidos dentro do já falido feudalismo, com o início da chamada acumulação primitiva, em meados do século XVI, perdurando até a era moderna (WOOD, 2001).

A proposta econômica “valoriza” a mão de obra como o recurso mais valioso da população. Esse recurso é comprado conjuntamente com o tempo de quem o dispõe – e que, em troca, recebe uma quantia “justa” (WOOD, 2001). Assim, com a aproximação das pessoas e dos postos de trabalho, as chamadas relações de trabalho, seus efeitos jurídicos começam a aparecer. Logo, é necessário que, para responder às demandas, empresários pensem em mecanismos para solidificar as relações e cuidar do bem-estar de seus colaboradores.

As primeiras políticas intraorganizacionais pensadas com essa finalidade surgem ainda no século XIX, porém sua institucionalização ocorre somente em 1915, já no primeiro quarto do século XX, com a fundação do Health and Munition Workers Committee, na Inglaterra (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Em paralelo, a academia também institucionaliza esse novo campo do saber através da criação da psicologia da saúde ocupacional, nova vertente da psicologia (SALANOVA, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SALANOVA *et al.*, 2012).

Passados mais de cem anos, a psicologia da saúde ocupacional e todos os desdobramentos dos estudos e das práticas em recursos humanos necessitaram evoluir, a fim de acompanhar as mudanças do mundo contemporâneo. Morfológicamente centrado na base dos dois campos, o conceito de saúde também evoluiu, distanciando-se das características biomédicas e biologizantes da doença e se aproximando de conceitos relacionados ao bem-estar, seja ele físico, seja emocional ou social (ACOSTA *et al.*, 2015).

É nesse fulcro que o conceito de organizações saudáveis surge, compreendendo que não só os colaboradores em seu ambiente de trabalho em si, mas em sua vida particular, que não só a organização como ambiente institucional, mas todo seu capital organizacional e todo o ambiente relacional que a perfaz, são conceitos necessários para que uma organização possa ser considerada saudável. Tal entendimento é centrado em um novo perfil, que se distancia do modelo de centralidade e aproxima-se de uma nova proposta de gestão, mais democrática e humana (SALDARRIAGA, 2014), que adota premissas sistêmicas (HERNÁNDEZ-FERNAUD, 2013).

Dessa forma, o entendimento basilar acerca da saúde das organizações é diretamente proporcional a dois ativos que compõem os bens mais valiosos de uma organização: o capital humano e o capital social (SALANOVA, 2008; SALANOVA *et al.*, 2012). O conceito de capital humano relaciona-se de maneira direta com o colaborador enquanto ser humano e “ser” no mundo, o que engloba suas experiências, atitudes pessoais, competências e habilidades. É evidente e necessário que não haja qualquer tipo de cisão entre aspectos pessoais e aspectos técnicos, considerando que pessoas desempenham vários papéis que, apesar de separados, possuem ligação entre si e, por esse motivo, devem ser valorizados (NEVES, 2019).

O capital social, por sua vez, constitui-se a partir das práticas relacionais ocorridas dentro do âmbito do capital humano, adotando perspectivas extraorganizacionais, ou seja, fora da organização. Assim, o capital social se instala quando das relações da organização com o meio social em que está inserida, seja na forma de parcerias, de cooperações, seja no exercício de seu papel social enquanto instituição organizada e que pode contribuir através da participação cívica (SALM, 2020).

Assim, organizações saudáveis são aquelas que priorizam a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, em sua individualidade, primando pela equidade, e todos os vieses relacionais, intra ou extraorganização – capital humano e social –, que são, em tempos de crise, especialmente afetados (SALANOVA *et al.*, 2013). Entende-se que cuidar para a manutenção

desse ambiente salutar é premissa básica na geração de valor à organização (ACOSTA *et al.*, 2015).

Por tratar-se de um conceito inovador na gestão das organizações, não existe um modelo conceitual universal e padronizado que possa mensurar o nível de maturidade de uma organização em relação à sua saúde. Existe uma união de conceitos que são utilizados pela academia para que se possa compreender alguns aspectos, mas esses conceitos agem de forma separada: comunicação, liderança, trabalho em equipe, relações interpessoais, planejamento estratégico, recursos humanos, treinamento e desenvolvimento de colaboradores (ACOSTA *et al.*, 2015), saúde mental, eficácia (ARNETZ; BLOMKVIST, 2007), equilíbrio entre vida pessoal e profissional (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCK-WIKLUND, 2012), relacionamentos saudáveis e civilidade relacional (FABIO, 2016; FABIO *et al.*, 2016; FABIO, 2017), sustentabilidade (FABIO; PEIRÓ, 2018), satisfação com a vida e felicidade (MERINO; PRIVADO, 2015), entre outros.

A revisão sistemática integrativa permitiu verificar a evidência dos fatos aqui apresentados, que embasam a presente justificativa, percebendo-se que a temática tem sido estudada em âmbito internacional, mas de maneira isolada, notando-se uma lacuna para estudos dos temas que amparam esta pesquisa, quando considerados em conjunto. Além disso, a etapa de verificação e de consolidação, realizada por especialistas com notório saber na área, possibilitou que fossem feitas as adaptações necessárias para que o modelo pudesse atingir o máximo de seu potencial. Tais fatos permitem gerar expressivas contribuições para a linha de pesquisa em que se enquadra o presente trabalho.

Ressalta-se também que o estudo se apoia em diversos campos do saber e utiliza-se de dois conceitos basilares para a sustentação da proposição de estratégias: o capital humano e o capital social, provindos também de diversas disciplinas, o que corrobora a característica interdisciplinar do objeto pesquisado.

Em que pese todo o exposto até aqui, acredita-se que se justifica a pesquisa proposta quando se torna evidente a necessidade de que sejam criados mecanismos que corroborem o desenvolvimento das organizações na tratativa de seus capitais humano e social de maneira sistêmica e holística, representados aqui pelo modelo conceitual, a fim de que seja facilitado o processo de desenvolvimento da gestão dessas organizações frente às exigências que a contemporaneidade desloca para o tempo presente.

## 1.5 ADERÊNCIA AO PPGE GC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento compreende o conhecimento como sendo fator que gera valor à sociedade e às organizações, promovendo avanços tanto no âmbito tecnológico quanto no do capital humano. O PPGE GC atua em pesquisa frente a processos de criação, gestão, explicitação e disseminação desse capital, dividindo-se em três grandes áreas de concentração: Engenharia do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Mídias do Conhecimento (PPGE GC, s. d.).

A área de concentração de Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo a realização dos estudos e das pesquisas que compreendem o conhecimento como sendo gerador de valor às organizações, através do capital humano, com foco no gerenciamento, na produtividade e na economia organizacional. O conceito de conhecimento, para a área citada, refere-se ao “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor” (PPGE GC, s. d, s. p.).

De acordo com Bolaño *et al.* (2019), organizações saudáveis são aquelas que propõem ações sistemáticas e proativas, de maneira intencional, proporcionando um ambiente saudável que leve seus colaboradores ao bem-estar e, conseqüentemente, favorecendo o desenvolvimento da saúde de seus colaboradores, o que culmina na saúde dos resultados da organização, ou seja, gerando valor. Dessa maneira, fica evidente que o tema proposto adere à área de concentração de Gestão do Conhecimento.

Assim, o estudo enquadra-se na linha de pesquisa “Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade”, ao passo que a proposta está centrada em estudos relacionados ao processo de criação e de aplicação do conhecimento que fomentem e determinem reformulações e mudanças exigidas pelas variações da economia do conhecimento, agregando valor às organizações (PPGE GC, s. d.).

Além da adequação à área de concentração, a pesquisa adere ao programa por tratar de temática com caráter interdisciplinar, característica principal do programa (PPGE GC, s. d.). Compreende-se o conceito de organizações saudáveis a partir de premissas como o desenvolvimento sistêmico e holístico, recente em estudos na academia e oriundo “dos diversos campos do conhecimento” (ALVES; BRASILEIRO; BRITO, 2004, p. 140), alinhando-os em torno de uma busca comum.

O tema proposto para esta pesquisa possui relação com a gestão do conhecimento pelo fato de estar ligado aos estudos de gestão estratégica, visando à construção de um modelo

conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis com base no capital humano e no capital social, a fim de que as organizações possam tornar-se saudáveis, processo de fomento este que age na criação de valor. Assim, no intuito de justificar a proposta desta pesquisa e alinhar tais conhecimentos com a proposta do programa, foi realizada uma busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGECC, a fim de encontrar produções que se relacionassem com a temática. O quadro 1 apresenta as Teses (T) e Dissertações (D) encontradas:

Quadro 1 – Teses e Dissertações do PPGECC nas temáticas da pesquisa.

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>T/D</b>
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEITUAL DA CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL DA FUNCIONALIDADE, INCAPACIDADE E SAÚDE BASEADO NA WEB	CONCEIÇÃO, C. S. da	2007	D
UM MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UNIDADES ORGANIZACIONAIS DE PESQUISA AGROPECUÁRIA SOB A ÓTICA DA INTERDISCIPLINARIDADE	ROSSETTI, A. G.	2009	T
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL: análise das competências individuais	ROCHA, P. R. Z.	2012	D
MODELO CONCEITUAL PARA CRIAÇÃO, APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE JOGOS EDUCATIVOS DIGITAIS	JAPPUR, R. F.	2014	T
COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: conhecimento como fator de produção de capital social para o desenvolvimento local	CISNE, C. S. de	2015	D
FRAMEWORK PARA AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS SOB A PERSPECTIVA DO CAPITAL INTELECTUAL	ZARELLI, P. R.	2015	T

INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS AMBIENTES DE EMPREENDEDORISMO INOVADOR NA GERAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL	SILVA, D. B. L. da	2015	T
UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL PARA USO DE BIG DATA E OPEN DATA PARA SMART CITIES	KLEIN, V. B.	2015	D
INFLUÊNCIAS DO CAPITAL HUMANO NA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	VIDOTTO, J. D. F.	2016	T
A CRISE DOS JORNAIS IMPRESSOS E O CAPITAL SOCIAL: DIÁLOGOS PELA PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE	AMARAL, L. V. C.	2017	D
UM MODELO CONCEITUAL PARA APOIAR ATIVIDADES DE CORPORATE VENTURE CAPITAL E GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES POR MEIO DE PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA	LARA, A. P.	2017	T
A ESTRUTURA DA REDE SOCIAL ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO FLUXO DE CONHECIMENTO INOVADOR	FORMANSKI, J. G.	2018	T
MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE CRIAR VALOR COMPARTILHADO, COM BASE NA MUDANÇA DA QUALIDADE DO CAPITAL INTELECTUAL CRIADO E INCORPORADO	NEVES, M. L. C.	2019	T
A CONTRIBUIÇÃO DO CICLO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COPRODUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS EM MEIO AMBIENTE	SALM, V. M.	2020	T

CANVAS PARA IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL EMPREENDEDOR: um modelo conceitual com base na visão sistêmica	NASCIMENTO, L. M.	2020	D
--	-------------------	------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dessa maneira, fica evidente que os estudos realizados possuem interrelação com a presente proposta, no que tange o aspecto interdisciplinar, tornando-se, inclusive, fundamentais para subsidiarem, por meio de conceitos explorados, a referida pesquisa. Fica evidente, também, que a proposta apresentada é relevante e inédita, ao passo que as pesquisas apontadas a ela se relacionam por conta de conceitos e/ou propostas de modelo, mas não discorrem, especificamente, sobre organizações saudáveis. No entanto, todas as dissertações e teses apresentadas fornecem subsídios para a construção do modelo conceitual, seja por meio da exemplificação da construção de outros modelos conceituais, seja pela abordagem teórica e prática acerca do Capital Humano e Capital Social, como também pela abordagem direcionada aos aspectos sistêmicos, característica basilar da arquitetura do modelo aqui proposto.

## 1.6 ASPECTOS ÉTICOS

O presente estudo zela pelo cumprimento do rigor científico, adotando premissas éticas que resguardem a credibilidade da ciência acerca do reconhecimento social pela realização de seus estudos e de suas pesquisas, gerando descobertas e o compartilhamento de novos conhecimentos, bem como a reputação deste pesquisador. Há de se considerar, assim, uma preocupação crescente da comunidade científica em manter e ampliar os processos éticos para que as novas descobertas possam beneficiar todas as pessoas, sem distinção, tornando-se a ciência um “patrimônio coletivo” (SANTOS, 2011, p. 1).

Dessa forma, todas as fases devem ser descritas de maneira detalhada, garantindo a obediência aos padrões éticos e à possibilidade de reprodução do estudo pelos pares (FONTES-PEREIRA, 2017).

Para Creswell (2010), é imprescindível que o pesquisador atente a adotar procedimentos éticos no transcorrer de toda a sua pesquisa, pois é necessário estabelecer vínculo, estreitar uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado. Assim, constitui responsabilidade do pesquisador assegurar a integridade de seus informantes.

É importante expor aos participantes o propósito do estudo. Isso em geral é feito por meio de um termo de consentimento informado. [...] esse termo deve indicar que a participação no estudo é voluntária e que não colocaria os participantes em risco indevido [...] (CRESWELL, 2014, p. 61).

Desse modo, para o desenvolvimento desta dissertação, todas as relações entre pesquisador e pesquisado serão mantidas sob as normas do Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, mediante documento próprio, constituído o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) com base na Resolução nº 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, que possuem diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos (Anexo A). Também foram obtidos o aceite e a autorização das organizações a serem pesquisadas, referentes à participação na pesquisa (Anexo B).

É importante ressaltar que todas as necessidades e as preocupações com as questões éticas que garantam o sigilo das informações referentes à pesquisa, bem como das informações decorrentes desta, serão respeitadas, assim como a garantia do anonimato de todos os participantes.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação do trabalho foi definida pela construção de cinco capítulos, os quais serão apresentados a seguir. O capítulo 1, do qual este tópico sobre a estrutura faz parte, também abrange a introdução e a contextualização do trabalho, a definição do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a apresentação da justificativa e da relevância do estudo, a aderência ao PPGEGC e os aspectos éticos.

O capítulo 2 trata sobre o referencial teórico que estrutura a presente pesquisa, utilizando como base a revisão sistemática integrativa, apresentada no apêndice A. Nesta etapa, serão abordados os temas organizações saudáveis, capital humano, capital social, capital humano em organizações saudáveis e capital social em organizações saudáveis.

O capítulo 3 aborda a metodologia de pesquisa adotada, com o desenho do fluxograma de trabalho, que compreende: delineamento da pesquisa, contextualização da pesquisa e identificação do problema, revisão da literatura, desenvolvimento do modelo conceitual, verificação e consolidação por especialistas e explicitação das aprendizagens.

No capítulo 4, será apresentado o desenvolvimento do modelo conceitual, evidenciando os aspectos e as temáticas que participaram da arquitetura desse desenvolvimento,

relatando todo o processo de construção, da gênese às entrevistas com autoras, apresentação da primeira e da segunda versões do MoDOS – esta última com ajustes baseados em aspectos teóricos, *insights* do autor e refinamento gráfico.

Dando sequência, o capítulo 5 explicita a etapa de verificação e de consolidação do modelo, seguindo o fluxograma de trabalho. Na mesma parte, serão apresentados os especialistas responsáveis pela verificação do modelo, bem como todos os aspectos de melhoria e de desenvolvimento por eles apontados, culminando no aperfeiçoamento do MoDOS.

Finalizando os capítulos, o sexto trará os aprendizados do pesquisador, e o sétimo relacionará as conclusões, as recomendações para o desenvolvimento de futuros trabalhos, bem como apresentará um *framework* do modelo conceitual proposto, a fim de que este possa ser também utilizado no cotidiano das organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mundo já não é mais o mesmo. Apesar de essa ser uma afirmação empírica e do senso comum, é retrato de tudo aquilo que vem sendo estudado e pesquisado pela academia, noticiado pela mídia e trabalhado, ou pelo menos que se tenta trabalhar, nas organizações, sejam elas públicas, sejam privadas. O século XXI traz consigo profundas transformações estruturais – seja no âmbito político, seja no social ou no econômico – que afetam diretamente as pessoas, considerando esses personagens ativos, conscientes ou inconscientes, desta sociedade. Nesta era de inovações disruptivas, as crises desempenham um papel importante na maneira em que a sociedade do conhecimento se (re)organiza e se (re)arquiteta, sobretudo no ano de 2020, com a eclosão da pandemia causada pelo coronavírus (OMS, 2020).

Adotando-se uma perspectiva histórica, porém bastante breve, observa-se que a grande crise econômica de 2008, seguida da crise econômica de 2018, abre uma lacuna, alargada nesta fase de distanciamento social, *home office* e *lockdown*, que ameaça a qualidade de vida no trabalho e atinge níveis críticos no que diz respeito ao bem-estar de trabalhadoras e de trabalhadores de todo o mundo (FABIO; PEIRÓ, 2018). Contudo, tal crise e tais ameaças trazem consigo a possibilidade de transformações que podem ser encaradas como oportunidades únicas na era da Indústria 4.0. Elas possibilitam que, por exemplo, as organizações se tornem ainda mais competitivas (KRACIK *et al.*, 2018) e exigindo que percebam as pessoas, encaradas até então “como um recurso a ser administrado” (OMURA, 2017, p. 17), não somente como um ativo valioso, mas como parte integrante e necessária para que possam alcançar resultados positivos e satisfatórios (PLESSIS; BARKHUIZEN, 2012), além de serem protagonistas da mudança social (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2016).

A saúde, de acordo com a OMS e a OIT, não faz mais referência tão somente à ausência da doença, mas percebe a necessidade de uma abordagem sistêmica, que considere aspectos que envolvam o bem-estar físico, mental e social (ACOSTA *et al.*, 2015) das pessoas. Nesse escopo, organizações tornam-se, direta ou indiretamente, responsáveis pelas ações que promovam o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho e, por conseguinte, do bem-estar das trabalhadoras e dos trabalhadores (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016), força motriz de seu potencial competitivo (OMURA, 2017). Considera-se o fato de ser o

trabalho responsável pela “sobrevivência e adaptação dos indivíduos no mundo” (RISSI, 2014, p. 48), já sendo essa justificativa consistente o bastante para se abordar a preocupação com o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores como responsabilidade das organizações (RISSI, 2014).

Nesse contexto, compreendendo-se a importância de se tecer um entendimento acerca de todas as perspectivas que envolvem pessoas, organizações e suas relações, e partindo-se do pressuposto de que a saúde das organizações emerge da sincronicidade desses três aspectos, este capítulo se deterá no estudo do arcabouço teórico disponível, com vistas a tecer conceitos e hipóteses e elencar entendimentos acerca das organizações saudáveis, com base nas teorias do capital humano e do capital social, tomando por fundamento a revisão sistemática integrativa desenvolvida e apresentada, em sua integralidade, no Apêndice A desta dissertação.

### **2.1.1 Organizações saudáveis**

As discussões acerca da saúde de organizações, por mais recentes que pareçam ser, datam do início da década de 1990 (LEWIS, 2008; BILLQUIST; SZÜCS; BÄCK-WIKLUND, 2012; HERNÁNDEZ-FERNAUD, 2013; CUGNIER, 2016). Contudo, os primeiros estudos cujo objeto de pesquisa foi a prevenção de acidentes e de problemas de saúde no ambiente de trabalho surgem logo após a passagem da década de 1920 (MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016). As primeiras abordagens que uniam os constructos organização e saúde atentavam a indicadores relacionados aos níveis de produção, à seguridade industrial, às taxas de letalidade e de acidentes ocorridos no ambiente laboral, com atenção especial ao fabril (ACOSTA *et al.*, 2015).

Esses aspectos investigados no início do século XX ainda compreendem o constructo do que pode vir a ser uma organização saudável. Contudo, os estudos atuais não adotam mais as características tão somente biologizantes que aqueles possuíam. É importante frisar que, naquela época, uma nova mentalidade consumista promoveu a degradação de vários setores, fazendo surgir, na vida das pessoas, inúmeros problemas de saúde, fossem de ordem física, fossem de ordem psíquica, que interferiram diretamente em sua qualidade de vida e em seu bem-estar (VÁZQUEZ; ORDÓÑEZ, 2019).

Utilizando o princípio de Cugnier (2016), é importante, para que se possa compreender o que vem a ser uma organização saudável, que sejam desvinculados os dois conceitos que aparecem entrelaçados: organização e saúde. Organização é a arquitetura em que a estrutura do trabalho pode ser compreendida e gerenciada. Nesse âmbito, todos os processos relacionados

ao trabalho são incluídos, como a existência das funções e de suas atribuições, a hierarquia, o desenvolvimento de produtos, sejam eles *commodities*, sejam serviços – e todos os desdobramentos a partir destes –, o formato de gestão e da liderança, a cultura, as políticas e os valores, que se tornam base primeira da organização, entre outros (SALANOVA, 2008; CUGNIER, 2016; MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016).

O constructo saúde, por sua vez, vem sendo redesenhado desde o surgimento das ciências médicas, acompanhando o desenvolvimento social, percebendo-se hoje um entendimento que não possui mais relação somente com os aspectos biológicos das pessoas – ausência da enfermidade –, mas com tudo aquilo que tenha ligação, direta ou indireta, com a promoção de bem-estar, seja ele físico, seja emocional e/ou social. Tal definição é utilizada, atualmente, tanto pela OMS quanto pela OIT, que regula as atividades laborais em todo o mundo (ACOSTA *et al.*, 2015; CUGNIER, 2016; FABIO, 2016; BOLAÑO *et al.*, 2019). O novo conceito adota uma visão sistêmica, na perspectiva de saúde, considerando as partes que compõem a totalidade e a integralidade das pessoas, percebendo os espaços e as relações por elas vivenciados (BORNAY-BARRACHINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2016). Vinculada à abordagem sistêmica e integralista, reside também, nesse novo entendimento da saúde, uma concepção positiva e positivista (SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2015; CUGNIER, 2016; FABIO, 2016; MUAFI *et al.*, 2017).

Partindo da análise desses dois conceitos, os teóricos se debruçam sobre seus principais aspectos na tentativa de tentar corporificar essa definição que parece ainda tão subjetiva. Embora existam inúmeras definições para o que possa ser uma organização saudável, é inexistente um conceito uníssono, utilizado por toda a comunidade científica, ou mesmo pelas organizações em sua práxis diária (LEWIS, 2008; SALANOVA, 2008). Esse fato pode ser visualizado como uma via de mão dupla: ao mesmo tempo que causa desentendimento, proporciona a necessidade de um trabalho interdisciplinar, que favoreça a ampliação acerca da construção do saber em torno de um fenômeno e/ou objeto, potencializando-o demasiadamente (SALANOVA, 2008; ACOSTA *et al.*, 2015). Nessa “incompletude” (FREIRE, 1996; ALVES; BRASILEIRO; BRITO, 2004; SALANOVA *et al.*, 2012; SALANOVA *et al.*, 2013; DAMÁSIO, 2018) é que se guardam os grandes trunfos que podem acelerar as organizações por meio da instrumentalização de seus capitais.

Muafi *et al.* (2017), em seu estudo “Human capital in Islamic Bank and its effect on the improvement of healthy organization and employee performance”, buscaram compreender de que maneira o capital humano pode potencializar as organizações enquanto ambientes saudáveis. Contudo, outra grande contribuição do estudo, evidenciada a dificuldade em se conceituar o constructo-base desta dissertação, foi apontar ações que são consideradas não saudáveis pelas organizações, possibilitando analisar vieses a partir dessa perspectiva, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Atitudes não saudáveis em organizações.

<b>Ordem (da maior para a menor ausência de saúde)</b>	<b>Atitude</b>
1º	Falta de visão ou visão pouco clara.
2º	Não entendimento sobre prioridades (interferindo na capacidade decisória).
3º	Duplicidade das atividades laborais (retrabalho).
4º	Falta de tarefas.
5º	Ausência de delegação de tarefas.
6º	Reação lenta da organização para com os clientes.
7º	Reação lenta da organização para com a concorrência.
8º	Indefinição de carreira.
9º	Dificuldade na gestão de rápida expansão.
10º	Trabalho desenvolvido com baixa qualidade.
11º	Lideranças ineficientes.
12º	Ineficácia.
13º	Ausência de lealdade.
14º	Perda da criatividade.
15º	Alta rotatividade de mão de obra (perda de talentos).
16º	Longas jornadas de trabalho.
17º	Trabalho estressante.
18º	Excesso de burocratização dos processos.
19º	Dificuldade nos relacionamentos entre gestores e trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Muafi *et al.* (2017).

Ao analisar o Quadro 2, fica evidente que a maioria das atitudes apontadas possui características que as aproximam: partem das pessoas e de suas relações. De acordo com Salanova (2009), as organizações enfermas, ou tóxicas, são aquelas que realizam esforços contrários ao desenvolvimento de qualquer prática saudável. Desse modo, percebe-se que grande parte do contingente de “enfermidades” das organizações opera dentro do capital humano e do capital social que a constituem, ambos estruturados por pessoas. Assim, para resolvê-las, é necessário que as organizações, primeiramente, sejam compreendidas enquanto sistemas (ACOSTA *et al.*, 2015) e que, a partir daí, desenvolvam estratégias envolvendo os aspectos do bem-estar físico, emocional e social, de maneira não linear, proativa e sistematizada (ARNETZ; BLOMKVIST, 2007; JOHNSON *et al.*, 2014; ACOSTA *et al.*, 2015; BOLAÑO *et al.*, 2019). Tais aspectos tornam-se um conjunto de regulamentações que operam em torno das capacidades dinâmicas das pessoas, transformando-as nas grandes bases para responder positivamente aos desafios impostos (MUAFI *et al.*, 2017). Os seres humanos, enquanto grandes ativos das organizações, devem ser impactados, em seus aspectos subjetivos e ambientais, considerando que as reações ocorridas são diretamente proporcionais e benéficas à prosperidade organizacional (LEWIS, 2008; MUAFI *et al.*, 2017).

Nesse cenário, inúmeros aspectos são levados em conta, atualmente, no processo de codificação da saúde das organizações, a fim de que seja construído um ambiente saudável para abrigar e, adotando uma perspectiva mais humana, acolher seus colaboradores, promovendo instrumentos necessários para que eles consigam perceber um equilíbrio pleno entre suas vidas particulares e profissionais (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCK-WIKLUND, 2012; MUAFI *et al.*, 2017). Proporciona-se, assim, não somente um “espírito” de envolvimento ou engajamento com as atividades laborais, mas também energia e tempo, quantitativo e qualitativo, para a vida além da organização (CUGNIER, 2016). É fundamental que se incentivem funcionários e gerentes realizar ‘escolhas saudáveis’ e viver de forma a promover saúde (MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016). Segundo Chiavenato (2010, p. 487): “A organização que investe diretamente no colaborador está, na realidade, investindo indiretamente no cliente”. Desse modo, torna-se imprescindível que sejam analisadas algumas das perspectivas adotadas pelas organizações a fim de satisfazerem, de maneira eficaz (LEWIS, 2008), as necessidades de seus ativos humanos.

### 2.1.2 Psicologia positiva

De acordo com Salanova e Schaufeli (2009, p. 11): “A teoria cognitivo-social tem provado que somente se é incapaz daquilo que um se julga incapaz”. Dentro dessa perspectiva é que nasce e se desenvolve a psicologia positiva, inaugurada por Martin Seligman (SALANOVA, 2008; SALANOVA 2009; PLESSIS; BARKHUIZEN, 2012; SALANOVA; LLORENS, 2012; SALANOVA, 2013; MUAFI *et al.*, 2017), constituída sobre aspectos basilares que “priorizam a saúde psicossocial e não o adoecimento do ser humano” (CUGNIER, 2016, p. 58), indo ao encontro do desvinculamento da perspectiva de saúde biologicista e das enfermidades.

Essa nova corrente teórica dedica-se, tanto no campo da ciência e da pesquisa quanto no âmbito das organizações e do trabalho, à análise e ao fomento de aspectos, subjetivos e objetivos, considerados positivos em uma perspectiva humanista e relacional, que colabora com os processos de gestão de pessoas a fim de facilitar os processos gerenciais, lidar com as crises e os eventos complexos inesperados e fortalecer a cultura organizacional (CUGNIER, 2016; FABIO *et al.*, 2016; FABIO, 2017; FABIO; PEIRÓ, 2018).

A partir desses pressupostos, as organizações podem desenvolver um ambiente considerado saudável para os colaboradores que as compõem, percebendo suas necessidades físicas e emocionais (ACOSTA *et al.*, 2015), centrando-se em uma abordagem que oriente o desenvolvimento do capital humano e do capital social focado nos pontos fortes, e não em deficiências ou debilidades, principalmente como ação de resposta primária (FABIO, 2017). Essa mudança:

De uma perspectiva positiva e saudável das organizações, a mudança de doença para a saúde positiva de indivíduos e organizações, sublinha a importância de promover os recursos de indivíduos e organizações e, posteriormente, construir seus pontos fortes. Esta abordagem inovadora vai além do contexto ecológico e socioeconômico, concentrando-se na sustentação do bem-estar e melhora da qualidade de vida de indivíduos, grupos e organizações (FABIO; PEIRÓ, 2018, p. 2).

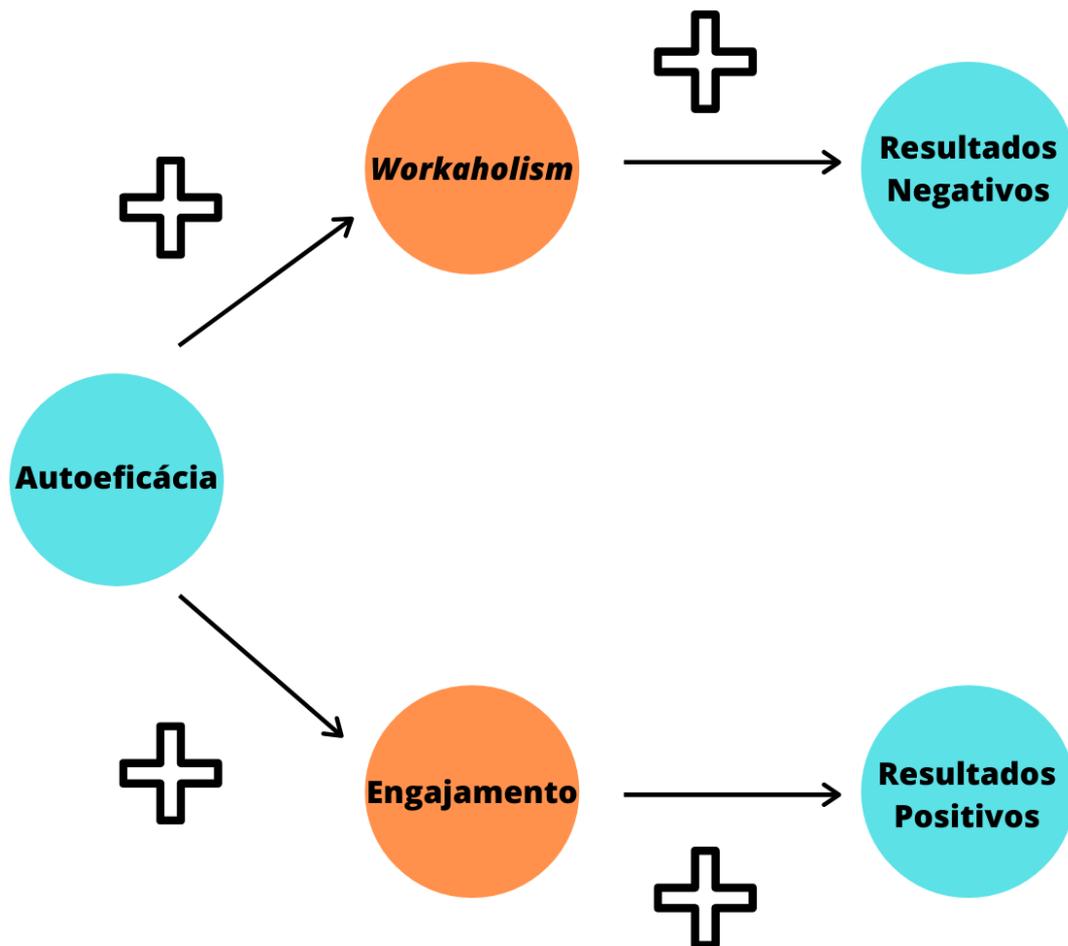
De posse dessa perspectiva positiva, as organizações devem perceber, além das pessoas, outros três fatores que são base de sustentação para uma organização saudável: o grupo, a organização como um todo – processos intraorganizacionais – e os processos interorganizacionais (MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016; FABIO, 2017).

A arquitetura desse capital psicológico positivo possui sua gênese no constructo da autoeficácia (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009), que abriga espaço para o desenvolvimento

de outras estruturas subjetivas das pessoas: esperança, otimismo, resiliência e vinculação (LÍBANO *et al.*, 2012; VÁZQUEZ; ORDÓÑEZ, 2019). É importante frisar a atenção dada primeiramente às pessoas nesse caminho construtivo, pois “somente a crença pessoal de capacidade converte as possibilidades e aparentes (im)possibilidades em estruturas da própria personalidade” (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009, p. 12), e a partir daí é que estarão preparadas para reverberar na totalidade do corpo organizacional.

Realizando um contraponto, mas indispensável de ser observado, Líbano *et al.* (2012) atentam para a dualidade presente no constructo da autoeficácia. Os autores defendem que a autoeficácia, ou seja, o sentimento de sentir-se capaz de, é essencial no desenvolvimento de organizações saudáveis pautadas no bem-estar. Contudo, há também de se notar o lado negativo dessa engrenagem positiva, que pode vincular-se a um sentimento de necessidade extrema da atividade laboral. As organizações “não estão cientes do papel possivelmente negativo da autoeficácia (por exemplo, também gerando *workaholism*), dependendo da circunstância” (LÍBANO *et al.*, 2012, p. 697). A Figura 1 ilustra esse dualismo:

Figura 1 – Dualismo da autoeficácia.



Fonte: Líbano *et al.* (2012, p. 692).

De acordo com Salanova *et al.* (2013), as crises são momentos cruciais em que as organizações devem priorizar a manutenção de uma atmosfera positivista, concentrando-se no bem-estar de seu capital humano. As autoras ainda destacam que:

Essa situação requer que as organizações modernas se concentrem na saúde de ambas suas equipes de funcionários e a organização como um todo. Nesse cenário, pesquisas têm mostrado a importância de: (1) com foco em uma abordagem mais abrangente, interdisciplinar e abordagem multicausal que estabelece o papel de diferentes partes interessadas (por exemplo, CEOs), supervisores imediatos das equipes, funcionários e clientes a fim de aumentar a positividade dentro das organizações, e (2) integrar programas saudáveis nas políticas das empresas como um benefício em si mesma (SALANOVA *et al.*, 2013, p. 102).

Com o intuito de promover essa atmosfera positivista nas organizações, tanto interna quanto externamente, que se relacione diretamente com os resultados positivos da organização, elas devem observar alguns aspectos que possuem ligação direta com os contextos de vida das pessoas, seja em sua individualidade, seja em seus relacionamentos (BOLAÑO *et al.*, 2019), tais como: bem-estar, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, engajamento e reconhecimento.

#### 2.1.2.1 Bem-estar

Dentro do constructo da psicologia positiva, o bem-estar surge como premissa primeira no que tange às ações voltadas ao positivismo, e, por consequência, as organizações positivas e saudáveis também devem se utilizar dessa matriz focada no bem-estar, tanto estrutural quanto humano e social (ACOSTA *et al.*, 2015).

O conceito de bem-estar atrelado aos aspectos subjetivos surge ao final da década de 1950 como um indicador métrico para que se avaliasse a construção de novas políticas públicas e sociais nos Estados Unidos, que reverberassem diretamente na qualidade de vida das pessoas daquele país (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Bem-estar subjetivo se refere às avaliações que as pessoas fazem de suas próprias vidas, a partir de suas vivências (CHIUZI; SIQUEIRA; MARTINS, 2012).

Contudo, o bem-estar que participa do esquema constitutivo das organizações saudáveis vai além de uma sensação subjetiva de “sentir-se bem”: deve ser observado como um ativo, que por ser um ativo também é finito, que precisa ser constantemente atualizado por meio de um ciclo de “re-bem-estar, bem-estar e criar bem-estar” (FABIO; PEIRÓ, 2018), pautando-se em uma perspectiva de sustentabilidade do bem-estar relacional (LYNCH, 2015; FABIO, 2016; FABIO; KENNY, 2016; FABIO *et al.*, 2016; SEGURA-CAMACHO; GARCÍA-OROZCO; TOPA, 2018).

Além disso, deve-se retornar às definições de saúde por parte da OMS e da OIT, que a abrangem como mecanismos que operam com vistas à promoção do bem-estar (SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2015; BOLAÑO *et al.*, 2019), e o estímulo desse bem-estar faz parte do rol de preocupações das organizações do século XXI, partícipes das inovações da transformação digital, quando estas compreendem que colaboradores plenos em seu bem-estar são mais felizes, engajados e produtivos (CUGNIER, 2016; RANGEL, 2018).

De acordo com Chiuzi, Siqueira e Martins (2012, p. 32): “Bem-estar no trabalho é um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”. Tais dimensões podem basear a construção de vínculos positivos, seja com o trabalho – o desenvolvimento da função –, seja com a organização.

Conforme citam Fabio *et al.* (2016), além da felicidade e do engajamento, o bem-estar favorece outros dois aspectos imprescindíveis para o desenvolvimento da saúde na organização: a aceitação das mudanças – também chamada de adaptabilidade – e a civilidade relacional no espaço de trabalho, considerando o fato de que relacionamentos são constructos basilares da estrutura psicológica e cognitiva das pessoas, atuando como peças fundamentais (FABIO, 2016; FABIO; KENNY, 2016; FABIO *et al.*, 2016) na promoção do bem-estar.

Essa temática tem se tornado cada vez mais presente no cotidiano das organizações (MENDES, 2002) pelo fato de os próprios colaboradores que as compõem, desde líderes até trabalhadores do chamado “chão de fábrica”, perceberem a necessidade de se sentirem “protegidos”, em diferentes aspectos, pelas organizações (LYNCH, 2015).

Tal proteção se relaciona com o conceito de integralidade ou plenitude, em que as pessoas têm a necessidade de se sentirem inteiras no ambiente de trabalho, o que, por consequência, causa o bem-estar e um aumento da qualidade de vida (MENDES, 2002). De acordo com Benjamin Franklin, citado por Barbosa (2012, p. 181): “A verdadeira sabedoria consiste em saber como aumentar o bem-estar no mundo”.

#### 2.1.2.2 *Qualidade de vida no trabalho*

O conceito de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), apesar de parecer recente, é abordado nas organizações há bastante tempo, principalmente por meio de ações de gestão de recursos humanos (CHIAVENATO, 2010). Contudo, assim como toda a perspectiva de saúde apresentada, o conceito se distancia de um aspecto biológico e se aproxima de condições objetivas e subjetivas da vida das pessoas nas organizações, influenciando diretamente nas políticas, nas práticas e na cultura organizacional (CUGNIER, 2016; RANGEL, 2018). De acordo com Chiavenato (2010, p. 487), o “[...] conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar dos colaboradores no desempenho de suas atividades, [...] envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos”.

A QVT tem sido utilizada pelas organizações como um indicador dos índices de avaliação do capital humano, relacionados com sua experiência, em consonância com sua percepção acerca da satisfação no local de trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; CHIAVENATO, 2010). Essas definições trazem à luz um entendimento de que a qualidade de vida, por mais que possa ser mensurada por meio de aspectos externos, possui raiz “diretamente ligada às suas escolhas e prioridades” (BARBOSA, 2012, p. 62). Corroborando Barbosa (2012), os autores Guerreiro, Barroso e Rodrigues apresentam uma definição de qualidade de vida que se concentra em três diferentes aspectos:

[...] ter, que corresponde às condições materiais de vida; ser, que diz respeito à dimensão de integração social e identidade; e amar, que se relaciona com as relações afetivas e interpessoais. Esse modelo pode ser utilizado para articular a esfera do trabalho com o bem-estar e a satisfação com a vida, já que essas três dimensões estão também presentes na esfera do trabalho (2016, p. 424).

O desenvolvimento da QVT, de acordo com Cugnier (2016, p. 58), é “mediad[o] pelo bem-estar subjetivo e psicológico” e ainda pode constituir um “meio aplicado fundamental para produzir a felicidade no trabalho”, outro constructo fortemente relacionado com todos os aspectos inseridos na perspectiva positiva para o desenvolvimento de organizações com níveis elevados de saúde. Segundo Achor (2012), a felicidade pode ser definida, “basicamente, como a experiência de emoções positivas – prazer combinado com um senso mais profundo de sentido e propósito” (2012, p. 54), afetando diretamente a qualidade de vida no trabalho.

A QVT pode ser desenvolvida pelas organizações por meio de ações objetivas que não modifiquem, mas influenciem diretamente nos índices de qualidade de vida das pessoas. Siqueira e Padovam (2008) salientam que muitos outros conceitos e indicadores devem ser observados na construção da qualidade de vida:

Na abordagem objetiva de qualidade de vida, entende-se que saúde, ambiente físico, recursos, moradia e outros indicadores observáveis e quantificáveis contemplam o espectro da qualidade de vida que uma pessoa detém. Por outro lado, a perspectiva subjetiva de qualidade de vida, incluindo-se nela satisfação com a vida, é defendida como uma possibilidade de se levar em conta, em avaliações individuais, diferenças culturais na percepção do padrão de vida. Nesse sentido, aceita-se como relevante que mesmo quando certos grupos compartilham a mesma cultura, observam-se variações entre os indivíduos quanto a suas crenças, valores, objetivos e necessidades. Sem compreender os valores e crenças de uma população e como estes são manifestados individualmente, a avaliação de qualquer tema sobre a vida pessoal seria arbitrária (SIQUEIRA, PADOVAM, 2008, p. 204).

De acordo com Guerreiro, Barroso e Rodrigues (2016), a autonomia, o desenvolvimento pessoal – por meio de ações de capacitação e de formação, benefícios, promoções, entre outros – e o salário são algumas das iniciativas que podem ser desenvolvidas. Além disso, os autores apresentam também o fomento e o desenvolvimento do trabalho em equipe como imprescindível ao escopo. Nesse sentido, as afirmativas de Fabio (2016) devem ser consideradas, tendo em vista que, segundo a autora, a qualidade relacional no trabalho é força motriz na promoção da saúde das organizações.

### 2.1.2.3 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Por trás de uma perspectiva positivista, que potencialize a construção do bem-estar e da qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissional, é necessário que sejam constituídas estruturas sólidas, a fim de que as pessoas, nessa solidez, possam de fato perceber os benefícios que uma vida mais saudável favorece e como, por conseguinte, constrói organizações mais saudáveis. Uma dessas estruturas é o equilíbrio entre a vida pessoal e a particular.

Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012) traduzem esse equilíbrio naquilo que nomearam de “dualidade” entre o trabalho e a vida familiar. De acordo com os autores, uma organização só pode ser considerada saudável quando empreende mecanismos e ações que atendam a essa dupla agenda, que é inerente e constitutiva de todas as pessoas, a fim de que, quando de sua execução, a eficácia e a eficiência organizacional possam ser alcançadas. O modelo desenvolvido por Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012) é representado no Quadro 3.

Quadro 3 – As duas dimensões da organização saudável.

		Dualidade entre trabalho e vida familiar	
		Trabalho	Família
Dualidade do local de trabalho	Força de trabalho	Equilíbrio de demanda / controle / suporte	Equilíbrio do trabalho / vida
	Organização	Engajamento	Satisfação com a vida

Fonte: Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012).

Considerando os momentos atuais, em que se evidenciam crises repetidas, é natural que tanto pessoas quanto organizações percebam o aumento de exigências (CUGNIER, 2016), no campo particular e no profissional, que podem acarretar um momento de desequilíbrio. Compreendendo pessoas enquanto seres integrais, o desequilíbrio de um dos campos da vida

“pode afetar todos os demais” (BARBOSA, 2012, p. 88). Esse momento de tensão pode dificultar os processos de gestão dentro das organizações (RANGEL, 2018), e, dentro dessa perspectiva, Cugnier (2016) realiza algumas contribuições:

Diretrizes organizacionais como valorização das potencialidades dos trabalhadores, investimento em treinamento, desenvolvimento e educação, percepção da gestão de conflito como inerente à relação pessoa-organização e promoção da cooperação e o trabalho em equipe podem tornar a gestão de pessoas mais exequível (CUGNIER, 2016, p. 87).

No tocante à efetivação de práticas saudáveis, faz-se necessário que as organizações percebam e atendam essa integralidade, atuando não somente em ações diretas para o desenvolvimento do trabalho, mas na orientação “de forma a atender suas prioridades profissionais e pessoais, em todas as suas dimensões” (BARBOSA, 2012, p. 28), e não apenas em relação à “força de trabalho, caracterizad[a] pela capacidade de equilibrar a demanda com controle e suporte no trabalho [...]” (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCK-WIKLUND, 2012, p. 148).

Para tanto, ainda em concordância com Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012) e com Merino e Privado (2015), as pessoas somente alcançam o equilíbrio quando expressam um alto grau de engajamento no trabalho, mantendo ainda uma relação sustentável com o âmbito familiar e pessoal, amparada por altos níveis de satisfação com suas vidas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Salanova (2008) elenca algumas estratégias que podem operacionalizar a:

[...] diminuição do conflito Família/Trabalho ou o aumento do equilíbrio dos âmbitos, através de estratégias que também implicarão na redução das demandas, principalmente laborais (por exemplo, oferecendo a possibilidade de trabalhar tempos parciais, não pressionando para que se realizem horas extras), ou o aumento nos recursos, tanto laborais (por exemplo, maior autonomia para decidir quando iniciar e terminar o trabalho) como familiares (como a prestação de cuidados infantis), para atender a ambos os tipos de demandas (SALANOVA, 2008, p. 206).

Ademais, Goleman (2012) afirma que a família, estrutura primeira da vida pessoal, é um espaço onde as pessoas podem iniciar o desenvolvimento de aspectos necessários na construção de sua inteligência emocional – desde a tenra infância, ainda no período pré-escolar –, competência essencial às organizações da era digital. Entre os principais constructos elaborados, Goleman (2012) aponta, de acordo com o Quadro 4:

Quadro 4 – Aspectos da inteligência emocional desenvolvidos no âmbito familiar.

<b>Aspecto</b>	<b>Significado</b>
Confiança	O senso de controle e de domínio sobre o próprio corpo, comportamentos, emoções e relações; segurança para empreender.
Curiosidade	Desenvolvimento da sensação referente ao descobrimento de coisas novas.
Intencionalidade	O desejo e a capacidade de absorver um impacto e explorar isso com persistência. Está relacionada com a sensação de ser competente, eficiente.
Autocontrole	Capacidade de moldar e controlar as próprias emoções de forma apropriada; senso de controle interno.
Relacionamento	Capacidade de entrosamento, baseado na sensação de compreender e de ser compreendido pelos outros.
Capacidade de comunicar-se	Desejo e capacidade de trocar ideias, sentimentos e concepções com os outros. Relaciona-se com o senso de confiança.
Cooperatividade	Capacidade de harmonizar as próprias necessidades com as dos outros nas atividades em grupo.

Fonte: Adaptado de Goleman (2012, p. 211).

Desse modo, compreende-se que, muito além de permitir que os colaboradores desfrutem de mais tempo de lazer e de descanso, o que também é necessário para o bom desempenho no trabalho, as organizações devem observar que, ao adotarem ações que permitam tal equilíbrio, inclusive pensando em aspectos de desenvolvimento sistemáticos – aproximação da família com o trabalho, trabalho em *home office* –, os retornos que esse equilíbrio permitem são essenciais e afetam diretamente a produtividade e a excelência dos resultados organizacionais (GOLEMAN, 2012).

Outrossim, o ambiente familiar, além de todos os aspectos elencados por Goleman (2012), é o primeiro a favorecer o desenvolvimento da criatividade de uma pessoa. Além de contribuir com a formação da personalidade das crianças e, por conseguinte, da competência relacionada à criatividade, o convívio na família favorece a ampliação e o fortalecimento dessa competência durante toda a vida (MURBACH, 2015).

Ainda dentro dessa seara em busca do desenvolvimento de estratégias com vistas ao equilíbrio pessoal e profissional, Salanova (2008) afirma que as ações podem ser agrupadas em três blocos: o primeiro se relaciona com a definição de sistemas que permitam uma maior flexibilidade de horários e de espaços de trabalho; segundo, todas as ações que foquem a oferta de benefícios para com o cuidado dos familiares e dos dependentes; em terceiro, e último, todo

o restante de medidas que podem ser definidas pela organização para facilitar esse balanceamento, como recolocação de cargos, formação e capacitação, entre outros.

#### 2.1.2.4 Reconhecimento e engajamento

Esses esforços e essas ações sistemáticas, vinculados ao reconhecimento, colaboram para que os colaboradores sintam vitalidade e energia, que afetam substancialmente a motivação para o desenvolvimento do trabalho (SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015; CUGNIER, 2016). Esse cenário é o que possibilita o engajamento, que nada mais é do que uma “vinculação psicológica” (SALANOVA, 2009, p. 20) positiva com o ambiente de trabalho. Tal vinculação é a última instância na criação de uma atmosfera organizacional saudável, pois, teoricamente, atingiu todos os níveis individuais, em sua singularidade, e começa a ser externalizada, passando aos outros níveis da organização (ARNETZ; BLOMKVIST, 2007; MERINO; PRIVADO, 2015).

Uma pesquisa desenvolvida no Yahoo, um portal da *web* com matriz localizada na Califórnia (EUA), de acordo com Lynch (2015), constatou que cada organização deve perceber quais são os valores organizacionais ideais de acordo com os estilos de vida de seu capital humano, e que esses estilos de vida se refletem diretamente na maneira com que os colaboradores vinculam seus propósitos de vida com o ambiente da organização. Formam, assim, um “senso de conexão energética e efetiva com seu trabalho e, em vez de estressantes e exigentes, consideram seu trabalho um desafio” (SALANOVA, 2009, p. 21).

O reconhecimento por parte da organização, vinculado ao bem-estar, à qualidade de vida no trabalho e ao equilíbrio entre vida pessoal e particular, é um aspecto essencial na consolidação do engajamento laboral (SALANOVA, 2008; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015; MERINO; PRIVADO, 2015), pois ele interfere, diretamente e de maneira substancial, na elevação dos índices de positivismo psíquico e de satisfação no trabalho (SALANOVA, 2008; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; SALANOVA, 2009), para que as pessoas consigam perceber uma plenitude dentro do espaço laboral.

Ainda dentro desse panorama, Merino e Privado (2015) e Samad (2020) destacam que o reconhecimento, além do engajamento, favorece outras variáveis positivas, tais como: o aumento nos índices de desempenho e a retenção de colaboradores, a motivação, a felicidade e

o bom humor, o compromisso com os valores organizacionais e profissionais, a percepção do suporte fornecido pela organização.

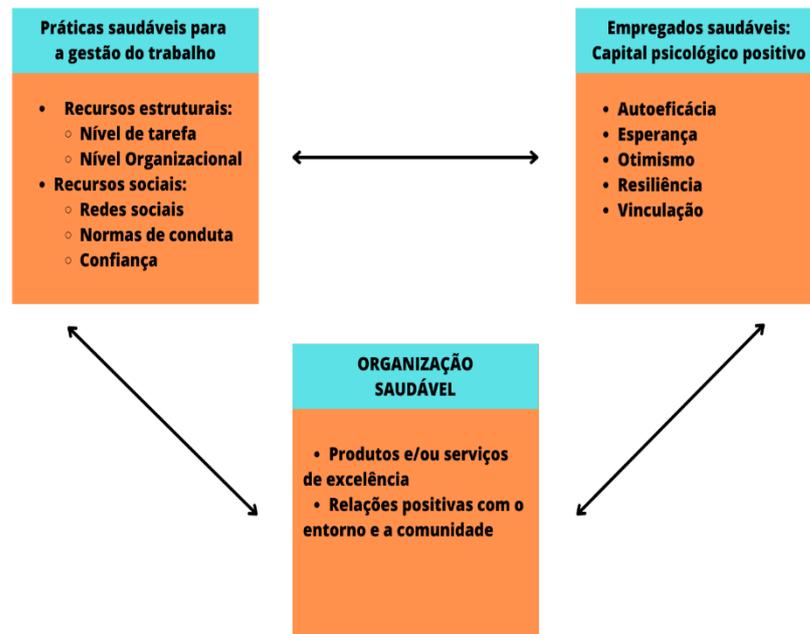
Por fim, é importante salientar que, de acordo com Salanova (2009), de nada adiantam todos esses esforços se as organizações não desenvolverem melhorias no que diz respeito aos aspectos ambientais. A autora preconiza que devem ser analisadas, no espaço organizacional e fora dele, todas as variáveis físicas e ambientais que possam interferir no desenvolvimento do trabalho dos colaboradores que, por sua vez, possam afetar o engajamento profissional, positiva ou negativamente. De acordo com a autora, quando o engajamento atinge seu nível máximo, ele se define “como um estado afetivo positivo de plenitude que é caracterizado pelo vigor, a dedicação e a absorção ou concentração no trabalho” (SALANOVA, 2009, p. 21).

#### 2.1.2.5 *Modelo HERO*

Após elencar os principais aspectos que constituem subsídios para a definição de uma organização saudável, e no intuito de explorar a literatura de maneira mais aprofundada, torna-se necessária a construção de um tópico que se destine à apresentação de um modelo que, após a análise de todos os materiais selecionados por meio da revisão sistemática integrativa da literatura, conforme Apêndice A, é aquele que mais se aproxima de uma definição de organizações enquanto estruturas saudáveis.

O Modelo HERO, do inglês *Health and Resilient Organizations Model* (SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; SALANOVA *et al.*, 2013; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2016), começou a ser desenvolvido pela autora Marisa Salanova, da Universidade Jaume I, em seu estudo intitulado “Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos” (2008). Na publicação, a autora busca analisar elementos básicos que podem contribuir com “práticas de estrutura e gestão dos processos de trabalho que fazem com que seus empregados (as pessoas) se sintam bem” (SALANOVA, 2008, p. 185). O primeiro modelo desenvolvido pode ser observado na Figura 2.

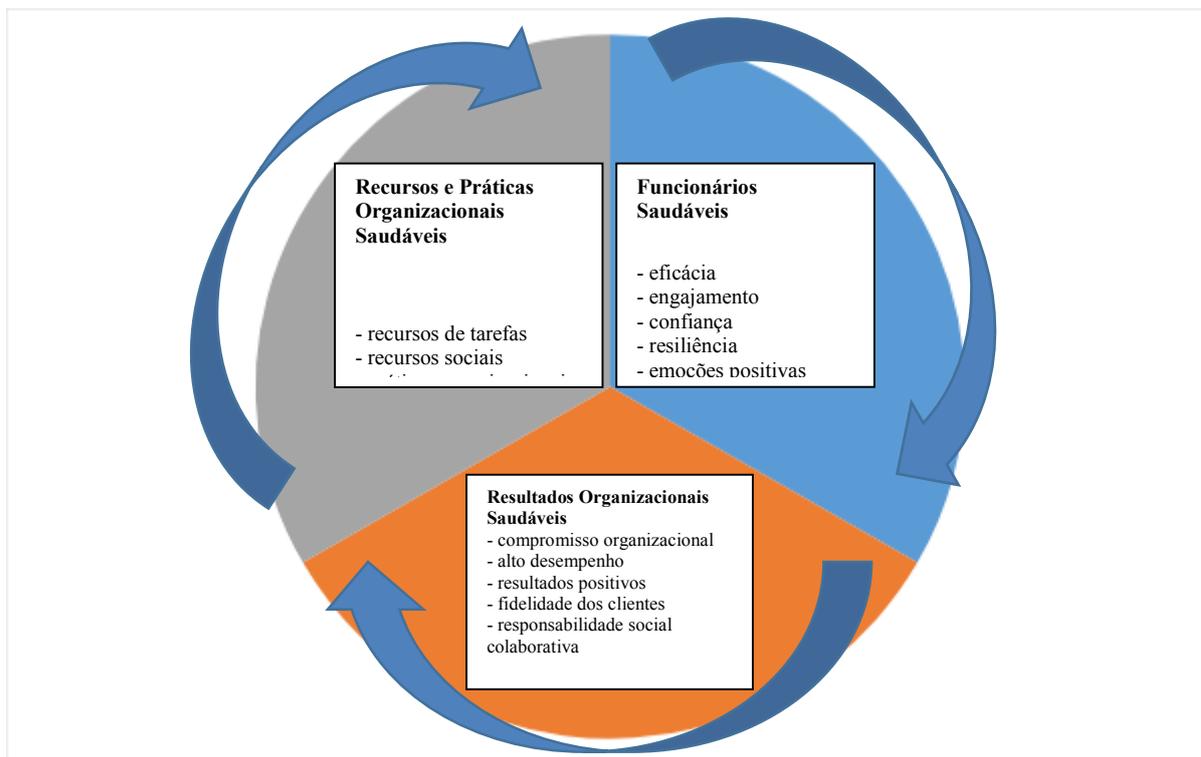
Figura 2 – Primeira configuração do Modelo HERO.



Fonte: Salanova (2008, p. 187).

Ao longo dos anos, e após processos de validação, ele foi readaptado, tornando-se um “modelo teórico heurístico que integra resultados de evidências empíricas e baseadas em teoria em tópicos como estresse no trabalho, gestão de recursos humanos organizacional (HRM), comportamento organizacional e psicologia da saúde (POHP)” (SALANOVA *et al.*, 2013, p. 104). Observando-se a Figura 3, nota-se que constructos como confiança migraram do campo organizacional para o campo que se relaciona diretamente com o capital humano, além de uma grande ampliação das ações relacionadas com o capital social das organizações.

Figura 3 – Modelo HERO.



Fonte: Adaptado de Salanova, Llorens e Martínez (2016).

O modelo sustenta que organizações saudáveis e resilientes combinam três elementos principais: “(1) recursos e práticas organizacionais saudáveis (ex.: liderança); (2) empregados saudáveis (ex.: envolvimento no trabalho, engajamento); e (3) resultados organizacionais saudáveis (ex.: alto desempenho)” (ACOSTA *et al.*, 2015, p. 337). A principal característica do HERO é a interação entre os campos, que tem por objetivo formar um circuito organizacional saudável (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

O primeiro elemento – recursos e práticas organizacionais saudáveis – é composto por três subcategorias: recursos sociais, recursos de tarefas, práticas organizacionais. A primeira subcategoria, recursos sociais, se relaciona com o desenvolvimento de ações ligadas a questões como: comunicação, liderança positiva e transformacional, trabalho em equipe e relações interpessoais (SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

A segunda subcategoria diz respeito aos recursos que contribuem para a execução de tarefas. Entre as principais ações, são apontadas estratégias que auxiliem na estrutura e no ordenamento do trabalho na organização – por exemplo, as estratégias de comunicação. Em um nível individual, determina-se, como uma estratégia de tarefa, o desenvolvimento da autonomia,

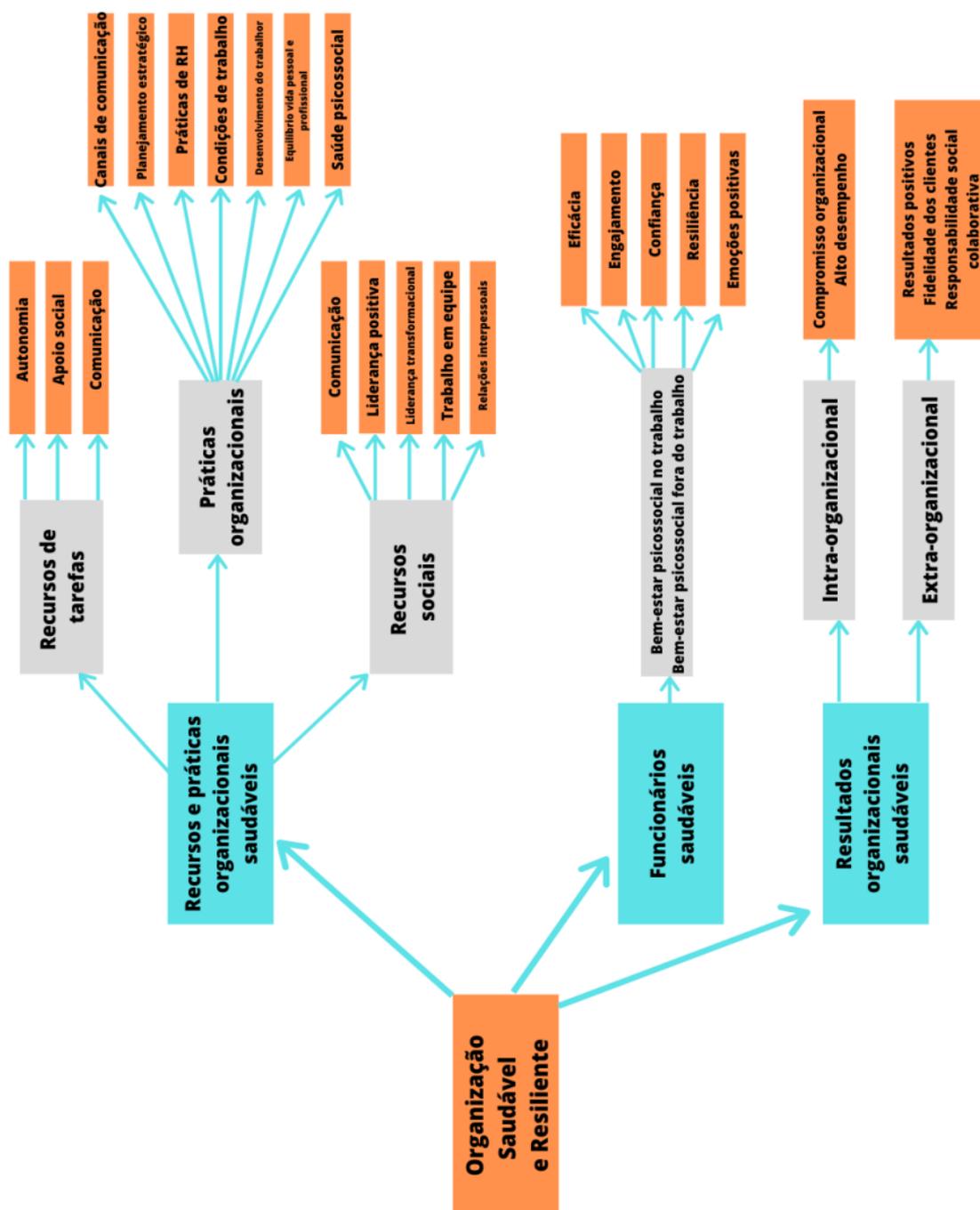
enquanto o apoio social é elencado como instrumento aos grupos de trabalho (SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

Por fim, a última subcategoria se relaciona às práticas organizacionais saudáveis, que se relacionam, por sua vez, com aspectos ligados aos “canais de comunicação utilizados na organização, ao planejamento estratégico, às práticas tradicionais de recursos humanos, condições de trabalho e desenvolvimento do trabalhador” (ACOSTA *et al.*, 2015, p. 343), à reconciliação entre vida profissional e pessoal – equilíbrio –, à saúde psicossocial (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

O segundo elemento, voltado aos empregados saudáveis, é constituído por subcategorias que se relacionam com aspectos subjetivos – também denominados “crenças” (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016) –, mas que podem ser potencializados por práticas objetivas, com foco no bem-estar psicossocial no trabalho e no bem-estar psicossocial fora do ambiente de trabalho (ACOSTA *et al.*, 2015). São eles: eficácia, engajamento, confiança, resiliência e emoções positivas (SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

Os resultados organizacionais saudáveis são o eixo central do terceiro elemento, de onde surgem as seguintes subcategorias: compromisso organizacional, alto desempenho, resultados positivos, fidelidade dos clientes e responsabilidade social colaborativa (SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016). A responsabilidade social colaborativa, em especial, “faz referência ao conjunto de obrigações e compromissos, legais e éticos, tanto nacionais como internacionais, de onde derivam os impactos que a atividade das organizações produz no âmbito social” (SALANOVA, 2008, p. 189).

Figura 4 – Mapa conceitual das organizações saudáveis.



Fonte: Adaptado de Acosta *et al.* (2015) e de Salanova, Llorens e Martínez (2016).

A Figura 4 representa um mapa conceitual, adaptado de Acosta *et al.* (2015) e de Salanova, Llorens e Martínez (2016), que ilustra alguns dos aspectos que sustentam cada subtópico do Modelo HERO e que servem de referência para o desenvolvimento de ações por parte das organizações. A partir desse mapa, é possível que seja desenhado um plano de ações sistemático, tanto no âmbito intraorganizacional como no campo extra da organização.

## 2.2 CAPITAL HUMANO

No século atual, os maiores ativos de qualquer organização são as pessoas que a formam e, principalmente, o conhecimento delas (MENDES, 2002; LIVRAMENTO, 2016; MUAFI *et al.*, 2017; NEVES, 2019). Essa pode ser considerada a síntese basilar da teoria do capital humano, que se refere “a conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários que pertencem a uma empresa” (FORMANSKI, 2018, p. 51). De acordo com Vidotto (2016), ele é uma categoria pertencente ao capital intelectual, resultado de todos os entrelaçamentos mentais, físicos e atitudinais das pessoas que formam uma organização. Ainda de acordo com o autor: “Denomina-se humano porque se encontra configurado no ser humano, e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas” (VIDOTTO, 2016, p. 70). Essa percepção em torno da valorização das habilidades e dos conhecimentos humanos ainda é bastante recente, datando da segunda metade do século passado:

Até 1950 os estudos influenciados pela economia clássica consideravam que o crescimento dos países se dava em função dos fatores de produção terra, capital e trabalho, existentes em cada país ou região e não relacionavam a educação com salário, este que era considerado um fator dado e não adquirido (MATTEI, 2018, p. 13).

A primeira aparição do termo “capital humano”, dentro do âmbito acadêmico, ocorre em 1961, por meio da publicação do artigo “Investment in human capital”, de Theodore Schultz, na *American Economic Review*. Nele, o autor defende que habilidade e conhecimentos humanos são uma forma de capital que deve ser valorizada pela empresa (VIDOTTO, 2016). Além disso, em 1971, o mesmo autor publica o livro *Investment in human capital: the role of education and of research*, a fim de que a temática fosse visibilizada em todo o mundo, abordada pelas instituições de ensino, e que a tese da supremacia da capacidade produtiva das pessoas sobre outras formas de produção fosse conhecida (VIDOTTO, 2016). A partir daí, inicia-se uma nova era organizacional, em que a competitividade das organizações se baseia

em um capital “diferenciado” (MATTEI, 2018, p. 14), e não pelo acúmulo de potencial em fatores de produção como terra ou mão de obra.

Sentir, pensar, imaginar, julgar, discernir, relacionar-se, são todos fatores transformados de um mero “dom” em habilidades que podem elevar os níveis de produtividade nos mais diversos setores. Assim também acontece no campo organizacional, em que a união entre experiência e escolaridade explica os altos índices alcançados pelas organizações nos mais diversos países no quesito resultados (MATTEI, 2018), objetivando uma sustentabilidade das receitas organizacionais (MUAFI *et al.*, 2017) que potencializa o desenvolvimento de inovações e do redesenho estratégico (VIDOTTO, 2016). O Quadro 5 classifica os componentes do capital humano mais citados na literatura.

Quadro 5 – Componentes do capital humano.

<b>Classificação de acordo com a literatura</b>	<b>Componente do capital humano</b>
1 <sup>o</sup>	Habilidades
2 <sup>o</sup>	Conhecimentos
3 <sup>o</sup>	Atitudes
4 <sup>o</sup>	Experiência
5 <sup>o</sup>	Escolaridade
6 <sup>o</sup>	Criatividade
7 <sup>o</sup>	Talento
8 <sup>o</sup>	Liderança

Fonte: Adaptado de Vidotto (2016).

Dentro dessa perspectiva, pessoas se tornam recursos valiosos às organizações pelo fato de que têm o potencial de gerar valor a partir de suas capacidades (LYNCH, 2015; HARRIS; WRIGHT; MCMAHAN, 2018), traduzidas em componentes, exclusivos dos seres humanos (SOUZA, 2014; VIDOTTO, 2016), no momento em que são implantadas, compartilhadas e desenvolvidas dentro da esfera organizacional. Analisando-se o Quadro 5, percebe-se que os três primeiros componentes do capital humano citados por Vidotto (2016) são os mais encontrados na literatura. Desse modo, o Quadro 6 aborda, de maneira mais ampla, os elementos: habilidades, conhecimentos e atitudes.

Quadro 6 – Elementos do capital humano.

Elementos do capital humano	Conceito
Habilidades	Relaciona-se com a capacidade de agir de maneira hábil – desembaraçada, bem-sucedida, com facilidade –, e/ou saber fazer, em determinadas atividades. Importante salientar que, quando existe um padrão no desenvolvimento de atividades, torna-se possível perceber lacunas, <i>gaps</i> , nesse processo.
Conhecimentos	O conhecimento percebe informações organizadas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) que não necessariamente são utilizadas, referindo-se ao domínio, entre vários aspectos, de determinado conceito.
Atitudes	Relacionam-se com uma predisposição previamente aprendida, que possui utilização regular, em determinadas situações. Saber agir frente às situações.

Fonte: Adaptado de Neves (2019).

É importante salientar que, adotando por premissa os aspectos individuais, há de se perceber a singularização do capital humano, haja vista que cada pessoa possui capacidades diferentes, em maior ou menor grau, e o manejo e a gestão dessas capacidades, unidos à sua mobilidade e adaptabilidade, é que têm o potencial de gerar ainda mais valor, o qual necessita de uma gestão estratégica para ser percebido (SALANOVA, 2008; SOUZA, 2014; MUAFI *et al.*, 2017; HARRIS; WRIGHT; MCMAHAN, 2018). É nessa pluralidade de relações que se percebe a riqueza do capital humano (DIAS, 2017).

### 2.3 CAPITAL SOCIAL

Pessoas são seres essencialmente sociais. Partindo desse princípio, e compreendendo a riqueza que o capital humano representa às organizações, “A Teoria do Capital Social propõe que as redes de relacionamento constituem um recurso valioso para a condução de negócios considerando as relações sociais, promovendo acesso a recursos de natureza coletiva baseados em reconhecimento e conhecimento mútuo” (NODARI, 2017, p. 73).

O capital social, assim como o capital humano, é uma subcategoria do capital intelectual das organizações (FORMANSKI, 2018; NEVES, 2019), localizando-se nos processos de relação entre pessoas e organizações (CISNE, 2015; FONTI; MAORET, 2015).

Apesar da ampliação dos estudos acerca de seu escopo, essa relação ainda é conceitualmente indefinida, o que pode ser considerado positivo, haja vista os inúmeros campos do saber que se debruçam sobre seu conceito na realização de investigações (AMARAL, 2017).

Segundo Cisne: “O termo ‘capital social’ surgiu primeiramente em 1916, com a estudiosa Lyda Judson Hanifan, que definiu o termo como o conjunto dos elementos ‘intangíveis’ que mais contam na vida cotidiana das pessoas [...]” (2015, p. 35). Tal intangibilidade foi estudada e aprimorada com o tempo, e atualmente três grandes teóricos sustentam a teoria do capital social: Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam (NODARI, 2017; AMARAL, 2017). Ainda em uma perspectiva evolucionista: “Ao longo do tempo, as relações entre organizações se institucionalizam à medida que mais membros se envolvem na relação de troca, e, também, quando empresas parceiras desenvolvem confiança mútua, o que resulta das interações repetidas [...]” (NODARI, 2017, p. 74). Assim, segundo Silva (2015):

[...] o capital social se define como sendo as normas e relações sociais incorporadas nas estruturas sociais, que permitem às pessoas ações coordenadas para atingir objetivos desejados. Recentemente, contextualiza o termo capital social sob o ponto de vista da análise econômica, apesar de vários elementos do conceito terem se apresentado sob diferentes nomes, por um longo período de tempo. O foco sobre a contribuição do capital social para o crescimento econômico é recente (SILVA, 2015, p. 84).

Em relação à nomenclatura que usa o termo “capital”, adotado frequentemente para denominar todas aquelas coisas que possuam valor quantificável, Caraccio (2013) destaca que essa mesma lógica é a que define o nome do constructo. O capital social é passível de receber investimentos a fim de que possam ser gerados lucros no futuro, “pode ser utilizado para a obtenção de vantagem econômica; pode reduzir custos de transação; ele requer manutenção, devendo ser de tempos em tempos renovado e tem seu valor não isoladamente nos indivíduos, mas sim nas relações entre eles” (CARACCIO, 2013, p. 16). Alguns autores defendem que o termo “capital” não se relaciona de maneira propícia ao constructo “social”; contudo, há de se observar que o desenvolvimento social necessita dessa integração ao crescimento econômico e, por conseguinte, ao capital enquanto valor gerado (CISNE, 2015).

O aspecto relacional, “real ou potencial” (FORMANSKI, 2018, p. 51), inerente ao capital social reside em sua característica sistêmica, que se baseia no comportamento dos membros que formam grupos: redes, comunidades, organizações (SILVA, 2015; AKPEY-MENSAH, 2019), que, por sua vez, (re)orientam as ações individuais estruturalmente,

tornando-as de natureza pública (SALM, 2020). As estruturas formadas nas relações entre pessoas, por meio de sua ativa participação, têm o potencial de criar redes em que se concentram inúmeros recursos, tangíveis e intangíveis, que são compartilhados entre os pares e afins, possibilitando o surgimento de práticas inovadoras, soluções disruptivas, mudanças de paradigma, entre outros, que afetam diretamente tanto o público quanto o privado (CISNE, 2015; BORNAY-BARRACHINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2016; FORMANSKI, 2018; AKPEY-MENSAH, 2019; SALM, 2020). Desse modo:

[...] a interação ocorrida se intensifica como resultado da construção de laços afetivos, participação, colaboração, normas e cooperação, entre outros. Apoiando esta ideia, se pode afirmar que o capital social tem uma essência multidimensional que pode ser conceituada e percebida em termos de grupos, redes, normas e confiança que os indivíduos dispõem para produzirem o bem da comunidade (SALM, 2020, p. 74).

Retornando ao tripé conceitual clássico do capital social, o Quadro 7 sintetiza o que representa esse conceito para seus três principais teóricos: Bourdieu, Coleman e Putnam.

Quadro 7 – Quadro conceitual clássico do capital social.

Teórico	NODARI, 2017	AMARAL, 2017
<b>Bourdieu</b>	Capital social é um recurso, e como recurso torna-se passível de ser apropriado. As pessoas têm à sua disposição esses recursos, que serão uns ou outros, à medida de seu posicionamento social e de sua rede de contatos, o que reproduz as desigualdades sociais.	Capital social é um somatório de recursos, sejam eles reais, sejam potenciais, dispostos de acordo com a rede de relacionamentos do colaborador. As relações sociais se mantêm mediante trocas.
<b>Coleman</b>	O capital social é passível de produção, pois, por meio dele, bens podem ser criados aliados a normas, expectativas e informações.	Capital social é definido pela função de facilitar os relacionamentos dentro de determinada estrutura, não podendo ser compreendido como coisa única, mas como constituído por diferentes entidades.
<b>Putnam</b>	Capital social como um bem comunitário. Nas comunidades, a	O capital social se relaciona com as características da organização, tais

	cooperação advém das relações sociais baseadas na confiança e em regras de reciprocidade, dando a noção de coletividade.	como redes, normas e confiança, que facilitam a cooperação para benefício mútuo.
--	--	--

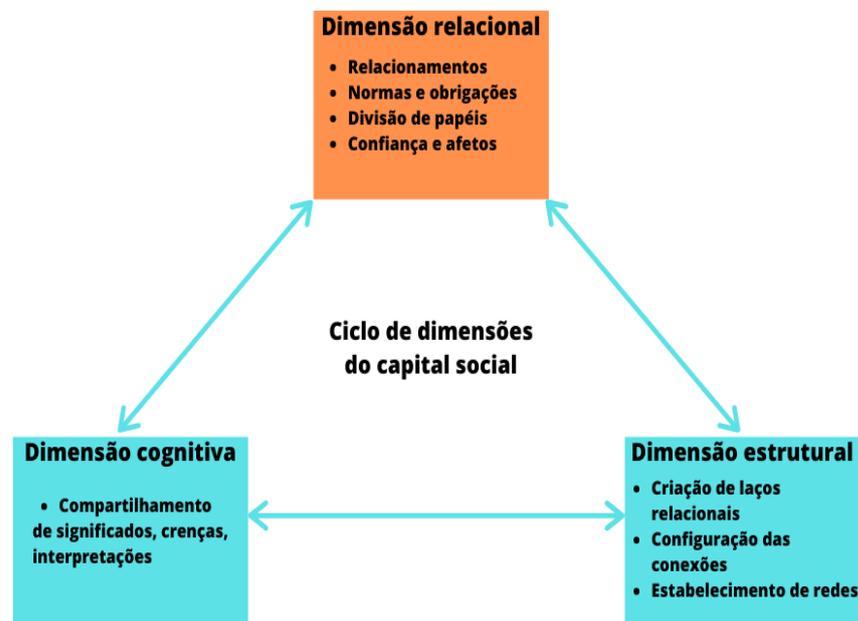
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que tanto Bourdieu quanto Coleman e Putnam engendram o constructo do capital social sobre o conceito basilar de comunidade e/ou grupo. Nesse conceito, as relações sociais ocorrem agindo como um facilitador com vistas à cooperação, à construção coletiva – com características democráticas (SALM, 2020) –, que retornarão de maneira benéfica. Bourdieu se distancia dos conceitos alertando que, além dos aspectos de positivismo, algumas relações dentro do capital social acabam por avultar as desigualdades sociais (BORNAY-BARRACHINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2016; NODARI, 2017; AMARAL, 2017).

### **2.3.1 Dimensões do capital social**

De acordo com Silva (2015), Nodari (2017), Formanski (2018) e Neves (2019), o capital social pode ser dividido em três dimensões básicas: relacional, estrutural e cognitiva. As dimensões são retratadas na Figura 5.

Figura 5 – Modelo dimensional do capital social.



Fonte: Adaptado de Silva (2015), Formanski (2018) e Neves (2019).

A proposta do modelo, adaptado de Silva (2015) e Formanski (2018), percebe a necessidade, assim como no Modelo HERO (SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; SALANOVA *et al.*, 2013; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2016), de que seja formado um circuito em que as partes se complementem e se retroalimentem, a fim de que se torne um processo sistemático e contínuo.

A primeira dimensão, associada aos aspectos pertinentes aos relacionamentos, aborda as transições ocorridas entre os entes partícipes daquela dimensão, na observância de suas singularidades e de sua diversidade (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2016; FORMANSKI, 2018), devendo-se sempre localizá-las nas trajetórias e nas histórias de vida desses entes, no entendimento de que aquelas as compõem e não são aspectos passíveis de serem deslocados no momento das relações (NODARI, 2017). Elas compreendem aspectos subjetivos, ligados ao comportamento e a tudo aquilo que se considera intangível nas relações (SILVA, 2015).

De acordo com Formanski (2018), os relacionamentos se estabelecem a partir das estruturas e dos aspectos cognitivos, mas ao mesmo tempo podem ser um constructo basilar para a arquitetura desses dois elementos, sendo que dessas intersecções nasce a possibilidade das inovações dentro da organização. Ainda centrando-se nas questões de crescimento e de inovação, Silva (2015) disserta a respeito da construção do conhecimento contida nessa dimensão:

A dimensão relacional impulsiona a construção de conhecimento de maneira indireta, trazendo os elementos que propiciam uma relação pautada em colaboração e comprometimento, como normas de conduta, obrigações e expectativas entre os membros, confiança e identificação entre eles (SILVA, 2015, p. 96).

A dimensão estrutural abrange os aspectos objetivos, práticos e concretos de como as relações se estabelecem. Em outras palavras: “O aspecto estrutural do capital social refere-se às conexões entre os membros” (NODARI, 2017, p. 75), das quais emerge uma série de normas, contratos e códigos que são compartilhados e recompartilhados (NODARI, 2017). Essas interações tornam-se essenciais “para a construção de uma relação mais pessoal” (FORMANSKI, 2018, p. 53), considerando que a partir delas é que serão estabelecidos os lados de confiança que alimentarão a dimensão relacional, por meio da criação de laços sociais entre todas as partes envolvidas (NODARI, 2017).

Torna-se importante perceber que, por tratar-se de uma dimensão que lida com a concretude do capital social, cada pessoa possui uma localização específica – por exemplo, um líder no meio de seus liderados. Sua localização estratégica possibilita – ou deveria possibilitar – que esse líder fosse percebido como dotado de maior confiança pelos outros, permitindo que ele tivesse mais contato com diferentes informações (FORMANSKI, 2018). Em relação à dimensão estrutural, Silva (2015) sintetiza:

A dimensão estrutural está associada ao desenho do sistema social e à rede de relações entre os agentes participantes, em termos de densidade, conectividade e hierarquia. A dimensão estrutural pode ser bem entendida como a estrutura física da rede estratégica, formada pelos contratos, regras e padrões formais, que hierarquizam, dividem papéis e documentam a interação entre os participantes, bem como pelos sistemas de transferência de informação ou bens físicos, o desenho logístico da rede e tudo o que diz respeito ao seu funcionamento no plano operacional (SILVA, 2015, p. 96).

Por fim, “A dimensão cognitiva aborda os significados compartilhados pelos atores” (FORMANSKI, 2018), por meio dos quais o inconsciente coletivo pode agir, e as pessoas

começam a perceber uma maior facilidade em atuar no sistema do capital social, considerando que vários grupos de pessoas possuem entendimentos similares (NODARI, 2017). Essa dimensão existe em virtude das dimensões relacional e estrutural, referindo-se:

[...] à maneira como os membros percebem a realidade. A visão compartilhada envolve objetivos coletivos e aspirações dos membros de uma empresa. Quando eles têm a mesma percepção sobre como interagir uns com os outros, podem evitar possíveis desentendimentos nas suas comunicações e ter mais oportunidades para trocar suas ideias e recursos livremente. Compartilhando uma visão, provavelmente, se tornarão parceiros no compartilhamento ou na troca de seus recursos (FORMANSKI, 2018, p. 53).

Destarte, pode-se inferir que o capital social é mais um ativo de enorme valor às organizações, percebendo-se a maneira como a nova era digital aborda os aspectos relacionais, compreendendo que seus colaboradores, ou o capital humano, devem estar satisfeitos antes mesmo do que seus clientes e/ou fornecedores (CHIAVENATO, 2010). Essa satisfação criada no ambiente grupal tem por finalidade o senso de pertencimento, em que as pessoas se percebem trabalhando em favor de um objetivo comum (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; CISNE, 2015), que, por sua vez, facilita “as ações dos indivíduos que se encontram nesse contexto” (FORMANSKI, 2018, p. 51) e geram ainda mais valor.

## 2.4 CAPITAL HUMANO EM ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Organizações saudáveis atuam em prol da efetivação de ações planejadas com a finalidade de desenvolver o bem-estar nos mais variados níveis, iniciando sempre pelo individual. As organizações efetivamente saudáveis vão muito além do foco único e exclusivo no lucro (FABIO, 2017), mas buscam, além do bem-estar, antecipar a solução de problemas e valorizar seus ativos (FABIO; PEIRÓ, 2018). De acordo com Muafi *et al.* (2017), a teoria do capital humano possui estreita relação com a elevação dos níveis de saúde organizacional, a saber:

1) O Capital Humano (CH) tem significativo efeito positivo na melhoria do Desempenho do Funcionário (DF) 2) O Capital Humano (CH) tem significativo efeito positivo na melhoria da Organização Saudável (OS) 3) Organização Saudável (OS) tem efeito positivo e significativo sobre a melhoria do Desempenho do Empregado (DE) 4) Organização Saudável (OS) medeia a relação entre Capital Humano (CH) e Desempenho do Empregado (DP) (MUAFI *et al.*, 2017, p. 862).

A respeito da mudança de paradigmas encontrados pelas gestões organizacionais, Maravelias e Holmqvist (2016) afirmam que, atualmente, as ações se distanciam daquelas velhas conhecidas práticas de recursos humanos, de modo restrito, e se elevam e se ampliam enquanto uma percepção do capital humano organizacional. Nessa “elevação”, faz-se necessário que haja uma percepção de todos os “aspectos e esferas da vida” (MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016, p. 86), compreendendo que aí se concentram os grandes recursos que podem ser úteis às organizações. Ainda de acordo com os autores, é ultrapassada a ideia de as organizações atuarem em uma perspectiva em que as pessoas que as formam devem docilizar seus seres, suas vivências, a fim de restringir suas inclinações pessoais no *modus operandi* do trabalho. As organizações devem, ao contrário, fazer uso dessas inclinações como propulsores para o desenvolvimento do capital humano (LIVRAMENTO, 2016; MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016).

Fabio e Peiró (2018) afirmam que se faz necessária uma readequação do desenho organizacional, a fim de que os recursos sejam preservados para as futuras gerações – sustentabilidade organizacional (SEGURA-CAMACHO; GARCÍA-OROZCO; TOPA, 2018) – e, além disso, de que seja reconfigurado o panorama das organizações contemporâneas, que exigem novas maneiras e novos formatos de gestão, concentrando-se em colaboradores saudáveis e prósperos, percebidos como pessoas, e não mais somente como recursos (VIDOTTO, 2016). Ambientes saudáveis e prósperos, organizações saudáveis e prósperas criam um “círculo positivo de bem-estar e alto desempenho em longo prazo” (FABIO; PEIRÓ, 2018, p. 2).

A construção e a percepção do capital humano, por parte da organização, geram efeitos positivos no ambiente organizacional, aumentando os níveis de “autonomia e autorrealização dos trabalhadores, relacionamentos positivos e locais de trabalho, sustentando assim o bem-estar de indivíduos e organizações saudáveis” (FABIO; PEIRÓ, 2018, p. 8). Isso impacta na retenção de colaboradores, no aumento dos níveis de compromisso organizacional, no desenvolvimento de novos modelos de flexibilidade de trabalho, na inovação por parte dos colaboradores e na ampliação da vantagem competitiva (MUAFI *et al.*, 2017).

Assim, proceder-se-á com o entrelaçamento dos principais aspectos da saúde organizacional – bem-estar, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, engajamento e reconhecimento –, com o constructo do capital humano, a fim de que sejam explicitadas as possibilidades existentes entre tais perspectivas.

### 2.4.1 Capital humano e bem-estar

O bem-estar, como visto anteriormente, é um conceito abordado por vários campos do saber e que considera um estado de ser e estar no mundo com mais saúde, abarcando diferentes aspectos da natureza e do desenvolvimento humanos (ANDRADE, 2016), sendo imprescindível notar a integralidade, a individualidade e a singularidade da pessoa na busca por esse estado. Em se tratando do âmbito organizacional, o bem-estar se relaciona com a predominância de situações e de emoções positivas, que promovem um senso de autorrealização das trabalhadoras e dos trabalhadores, contribuindo para a elevação dos níveis de competências e de habilidades (SANTOS; GONÇALVES, 2015; FABIO; KENNY, 2016; FABIO; PALAZZESCHI; BUCCI, 2017; RANGEL, 2018). Tais intervenções positivas:

[...] promovem, aumentam, e melhoram a saúde e o bem-estar (por exemplo, envolvimento no trabalho) nos níveis coletivo (equipes e organizações) e individual (funcionários), e inclui três características: (1) compreensão: o foco das intervenções é orientado para melhorar a saúde e o bem-estar das equipes e organizações; (2) inclusão de toda a força de trabalho: funcionários, equipes e organizações que não estão doentes ou angustiadas; e (3) constitui uma longa missão que requer um esforço contínuo e sustentado (SALANOVA *et al.*, 2013, p. 103).

Emerge a aceitação, por parte das organizações, de que estas, para de fato serem consideradas saudáveis, devem ater-se ao desenvolvimento de processos que não só as tornem mais eficazes e produtivas, mas que observem os formatos de gestão, ampliando a percepção das necessidades de seus colaboradores numa perspectiva equânime (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCK-WIKLUND, 2012), compreendendo que existe uma “interdependência” (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016, p. 424) entre os resultados organizacionais e o bem-estar de seus colaboradores. Desse modo, o bem-estar das pessoas e o da organização são diretamente proporcionais (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016). O Quadro 8 relaciona conceitos e constructos que devem ser desenvolvidos pelas organizações com foco no bem-estar do capital humano:

Quadro 8 – Conceitos relacionados ao desenvolvimento do bem-estar do capital humano nas organizações.

Autor(es)	Conceito(s)
ACOSTA <i>et al.</i> , 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conciliação de trabalho e família.</li> <li>● Programas de saúde psicossocial.</li> <li>● Programas de comunicação interpessoal, comunicação interna, comunicação organizacional, comunicação não violenta.</li> <li>● Programas de prevenção e de combate ao assédio moral no trabalho.</li> </ul>
SANTOS; GONÇALVES, 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaboradores preferem um ambiente adaptativo positivo.</li> </ul>
FABIO <i>et al.</i> , 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relacionamentos baseados em sentimentos e valores como respeito e carinho, tanto do eu pelo eu quanto do eu pelos outros.</li> </ul>
RANGEL, 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “[...] não é apenas a ausência de fatores negativos, mas também a presença de fatores positivos” (2018, p. 22).</li> <li>● “[...] bem-estar como uma medida global, ao invés de uma medida restrita” (2018, p. 22).</li> <li>● “[...] autoaceitação; relacionamento positivo com as outras pessoas; autonomia; domínio do ambiente; propósito de vida; crescimento profissional” (2018, p. 24).</li> <li>● Desenvolvimento de relações prazerosas dentro do ambiente de trabalho.</li> </ul>
BOLAÑO <i>et al.</i> , 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvimento de ações que promovam o autocuidado, a saúde física e psicológica, a melhoria contínua – por meio de capacitações e de formações – e a identificação do perfil dos trabalhadores.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Compreendendo que a comunicação é um tópico que merece especial atenção ao considerar-se a necessidade que as pessoas possuem de viver em grupos e de socializar, deve-se observar um dos pontos destacados por Acosta *et al.* (2015) no que diz respeito à CNV (comunicação não violenta). De acordo com Rosenberg (2006, p. 32): “A CNV nos ajuda a nos ligarmos uns aos outros e a nós mesmos, possibilitando que nossa compaixão natural floresça”.

A teoria se baseia em quatro componentes básicos, acreditando que estes podem potencializar uma comunicação fluída e, por conseguinte, não violenta. São eles: a observação – destacar aquilo que se vê, que se percebe; sentimento – qual sentimento é gerado ao ver

determinada coisa/situação; necessidades – expressar quais são as necessidades que, ao ver determinada coisa/situação, e ao aflorar um sentimento, surgem; pedido – por fim, externalizar o pedido, aquilo que se quer (ROSENBERG, 2006).

Outro aspecto vinculado ao capital humano é de extrema importância no que concerne à implantação de práticas em busca do bem-estar organizacional: sua divisão entre bem-estar hedônico, ou subjetivo, e eudaimônico, ou psicológico (ANDRADE, 2016). Considerando as afirmações de Fabio (2017), os colaboradores devem “experimentar” (2017, p. 3) ambas as dimensões do bem-estar para que possam, de fato, conhecer e reconhecer os aspectos mais profundos de sua personalidade, ou de seu *self*, como denominado pela autora. Segundo ela, esses aspectos promovem uma sensação verdadeira de realização ou de autorrealização, também conhecida como *flow*, no desenvolvimento do trabalho.

O bem-estar subjetivo, ou hedônico, está ligado à amplitude das emoções positivas em prejuízo daquelas definidas como negativas (RANGEL, 2018), possibilitando que as pessoas possam, de fato, deparar-se com satisfações relacionadas a seus anseios e desejos (ANDRADE, 2016) de vida, o que, segundo Fabio *et al.* (2016), opera por meio de um componente cognitivo.

O bem-estar eudaimônico, por sua vez, também chamado de bem-estar psicológico, se relaciona com o pleno funcionamento das pessoas, por meio do qual são definidos os significados de vida (FABIO *et al.*, 2016). Esse bem-estar possui um caráter mais objetivo e concreto, pois é percebido em virtude da “realização plena de suas atividades” (ANDRADE, 2016, p. 45).

Bolaño *et al.* (2019) alertam que, atualmente, muitas organizações propagam seus programas de desenvolvimento pessoal e afins, mas que as ações são implementadas eventualmente e somente com o intuito de cumprir alguns regulamentos e/ou como estratégias de *marketing*, criando a ideia de que aquela determinada organização é um bom lugar para se trabalhar, ao invés de se buscar, de fato, melhorar os índices de qualidade de vida com o bem-estar das pessoas que a integram.

#### **2.4.2 Capital humano e qualidade de vida no trabalho**

Ações que elucidam o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho do capital humano ainda são escassas na literatura. A qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações sistemáticas (BOLAÑO *et al.*, 2019) e objetivas que tem o intuito de elevar os índices de bem-

estar no trabalho (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016). Andrade (2016, p. 29) assegura que “a definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão de ser humano; qualidade de vida possui um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas dimensões e seus estudos são desenvolvidos por diversas áreas do conhecimento”.

O constructo vem sendo lapidado com o passar dos anos, à medida que as pessoas se percebem em sua integralidade e começam a exigir mais atenção em respeito a suas singularidades. Fabio e Peiró ilustram a questão: “Por exemplo, o termo sustentabilidade tem sido interpretado como envolvendo não apenas questões de ordem econômica, social e ambiente ecológico, mas também questões psicológicas sobre a qualidade de vida humana” (FABIO; PEIRÓ, 2018). No Quadro 9, estão especificados os conceitos relacionados ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho do capital humano das organizações.

Quadro 9 – Conceitos relacionados ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho do capital humano nas organizações.

Autor(es)	Conceito
GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016	Qualidade de vida no trabalho se relaciona com uma gama de características e de aspectos que ofereçam bem-estar aos trabalhadores. Alguns desses aspectos se relacionam com a autonomia, o desenvolvimento do trabalho em equipe, as ações de desenvolvimento pessoal e o salário, entre outros.
VIDOTTO, 2016	“1) Buscar continuamente a satisfação dos colaboradores 2) Estabelecer plano de recompensas organizacionais 3) Incentivar a criatividade 4) Envidar esforços para obtenção de qualidade de vida no trabalho” (2016, p. 172). “1) As pessoas como seres humanos 2) As pessoas como otimizadoras de recursos organizacionais 3) As pessoas como parceiras da organização 4) As pessoas como fornecedoras de competências 5) As pessoas como o capital humano da organização” (2016, p. 180).
ANDRADE, 2016	“A gestão da QVT envolve quatro partes principais: ambiente de trabalho seguro; cuidados de saúde ocupacional; tempo de trabalho e salários adequados; ambiente seguro, que fornece a base para que a pessoa goste do trabalho” (2016, p. 31).
FABIO <i>et al.</i> , 2016	A qualidade de vida no trabalho possui estreita associação com os relacionamentos que se desenvolvem nesse espaço, sendo que tais relacionamentos atuam de maneira direta no contexto geral de vida das

	<p>peessoas, o que, por sua vez, se reflete no desenvolvimento do trabalho. Percebe-se a formação de um circuito.</p>
SOUZA, 2014	<p>“[...] qualidade de vida no trabalho é, até certo ponto, um conceito geral, que se refere a diversos aspectos da experiência do trabalho. Alguns desses aspectos incluem fatores como o estilo de supervisão e gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões no trabalho, ambiente físico satisfatório, segurança no trabalho, horas de trabalho satisfatórias e tarefas providas de significado” (2014, p. 29).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que as definições e as ações voltadas à qualidade de vida no trabalho têm agrupado aspectos da natureza objetiva, subjetiva, material ou, ainda, imaterial (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016), assumindo que o trabalho, em relação ao desenvolvimento das funções, e o ambiente profissional devem ser repensados com uma estrutura que atenda e perceba o máximo das necessidades (SOUZA, 2014) e das exigências dos colaboradores, a fim de que o capital humano seja sustentado de maneira integral.

### 2.4.3 Capital humano e equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Após serem abordados aspectos como bem-estar e qualidade de vida no trabalho, centrando-se na pauta da integralidade, da percepção das diferenças e das singularidades, talvez fique um pouco vago ainda o entendimento de como essas ações podem, de fato, tornar pessoas e organizações mais saudáveis. Freire (2017) afirma que a vida pessoal possui estreita relação com a vida profissional: “Todos os construtos partem da premissa de que essas duas esferas se relacionam; podendo ser afetadas, de forma negativa (ou em alguns casos de forma positiva), uma pela outra” (FREIRE, 2017, p. 19). O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional surge como o aspecto que pode preencher essa lacuna. Historicamente percebe-se que:

[...] o crescente interesse pelo tema, a partir da década de 80, tem três principais motivos: i. o fato da pressão no trabalho ter se intensificado, gerando uma demanda maior pelo trabalho e reduzindo a participação em atividades não-laborais e o consequente sentimento de desequilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais; ii. as consequências desse desequilíbrio entre as esferas na vida pessoal de cada indivíduo e iii. a chegada no mercado de trabalho da geração X com uma mentalidade focada em não se comprometer ilimitadamente com as organizações e, simultaneamente, com o fato de que o ambiente nas organizações se tornou mais

turbulento, diminuindo a possibilidade de carreira longa e segura dentro das organizações e, conseqüentemente, gerando uma redução da lealdade corporativa dos funcionários (FREIRE, 2017, p. 20).

Existe um consenso de que, para serem de fato saudáveis, as organizações precisam ser eficazes no que tange à atenção às necessidades do seu capital humano, que só se desenvolverá em plena potencialidade quando perceber-se atendido. Esse reconhecimento é que evidencia o desejo, por parte da organização, de tornar-se saudável e de criar um ambiente saudável para todas as pessoas que a compõem (MERINO; PRIVADO, 2015). Assim, alguns dos esforços:

[...] envolvem a implementação de recursos organizacionais saudáveis e práticas destinadas a melhorar o ambiente de trabalho no desenvolvimento da função (por exemplo, autonomia), em níveis interpessoais (por exemplo, estilos de liderança transformacional) e organizacional (por exemplo, Recursos Humanos – RH – práticas), especialmente durante tempos de turbulência e mudança (SALANOVA *et al.*, 2013, p. 102).

Efetivamente, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ocorre quando a trabalhadora ou o trabalhador percebe não só que as atividades laborais e pessoais são compatíveis entre si – ou seja, que a pessoa dispõe de tempo suficiente para o desenvolvimento de ambas –, mas que nas duas esferas há um crescimento de acordo com seus desejos e suas prioridades de vida (FREIRE, 2017). Equilibrar, assim, é muito mais do que reconhecer e perceber que a pessoa precisa de “mais tempo”; é proporcionar base de sustentação para que haja um crescimento em vários campos da vida das pessoas (MERINO; PRIVADO, 2015). O Quadro 10 explicita os componentes do equilíbrio, de acordo com Freire (2017).

Quadro 10 – Componentes do equilíbrio.

<b>Componentes do equilíbrio</b>	<b>Relação</b>
Equilíbrio de tempo	Relaciona-se com a quantidade de tempo (carga horária) dedicada ao trabalho e às atividades não laborais.
Equilíbrio de satisfação	Relaciona-se com o grau de satisfação que deriva do trabalho e das atividades não laborais.
Equilíbrio de envolvimento	Relaciona-se com o grau de envolvimento psicológico com o trabalho e com as atividades não laborais.

Fonte: Adaptado de Freire (2017).

A proposta de Freire (2017) é de que as pessoas se percebam equilibradas nos aspectos tempo, satisfação e envolvimento, para que de fato possam exercer seus papéis, tanto como trabalhadores quanto como cidadãos e pessoas comuns, percebendo uma sensação de bem-estar e de plenitude em todos os domínios da vida. Assim, colaboradores plenos explicitam suas competências e suas habilidades engajando-se no desenvolvimento de suas funções.

#### 2.4.4 Capital humano e reconhecimento, engajamento e alto desempenho

Reconhecer os esforços de seu capital humano não é o bastante. Merino e Privado (2015) ratificam essa afirmativa ao perceberem, em suas pesquisas, que, por mais reconhecimento que haja em uma organização, isso não é o bastante para que colaboradores estejam equilibrados, sintam-se gozando de plena qualidade de vida no trabalho e ainda percebam a sensação de bem-estar. Contudo, as autoras afirmam: “O reconhecimento do desempenho no trabalho é um dos mais importantes tipos de reconhecimento” (MERINO; PRIVADO, 2015, p. 2), pois esse é o princípio para que se desenvolvam o engajamento e o alto rendimento no trabalho.

Engajamento se relaciona com um estado psicológico positivo, que afeta o desenvolvimento do trabalho, levando-o a atingir níveis mais elevados, o que, por sua vez, aumenta o engajamento (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). Colaboradores engajados apresentam um maior índice de satisfação, tanto no trabalho quanto na vida, dedicam-se mais, absorvem mais (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; RANGEL, 2018), são mais resilientes e percebem-se com a autoestima mais elevada (RANGEL, 2018). O engajamento se relaciona com três níveis básicos, observados no Quadro 11.

Quadro 11 – Níveis de engajamento.

Nível	Influência	Percepção
Significância	Influenciada diretamente pelas atividades e funções que a pessoa desempenha no ambiente de trabalho.	Percepção de que o desempenho de determinados papéis e funções tem significado, faz sentido – propósito.
Segurança psicológica	Influenciada, entre outros aspectos, pelo ambiente social em que a pessoa está inserida, seja no trabalho, seja na	Percepção de que se sente seguro frente às situações.

	vida privada. Exemplo: relacionamentos, relacionamentos no trabalho, relações interpessoais, ambiente, estilo de gestão, normas e diretrizes.	
Disponibilidade	Influenciada diretamente pelos recursos pessoais que as pessoas possuem para disponibilizar no desenvolvimento de suas funções – por exemplo, a força física.	Percepção de que possui os recursos físicos e mentais necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Fonte: Adaptado de Rangel (2018).

Ao atingir os níveis de engajamento em significância, segurança psicológica e disponibilidade, o capital humano torna-se pré-disposto a desempenhar suas funções de maneira altamente impulsionada, o que é conhecido pelo alto rendimento, tornando-se mais colaborativo com a execução de tarefas e com os princípios organizacionais (RANGEL, 2018). O alto rendimento pode aparecer também como uma fonte de afetos positivos (LEWIS, 2008; SALANOVA, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009), ainda mais quando estiver vinculado ao reconhecimento por seus gestores e pares (RANGEL, 2018).

Percebe-se a importância de que as organizações desenvolvam ações direcionadas ao seu capital humano, com vistas a torná-lo mais saudável. O desenvolvimento dessas ações, unidas a um processo de aprendizagem contínua (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), “apoiam e facilitam o crescimento pessoal e profissional dos funcionários” (FABIO; PEIRÓ, 2018, p. 3) na perspectiva de que possam reverberar diretamente em outros espaços e níveis da organização.

## 2.5 CAPITAL SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

As primeiras pesquisas desenvolvidas em torno do constructo das organizações saudáveis mostraram uma série de limitações. Entre as principais, Acosta *et al.* (2015) elenca a utilização da mesma fonte de informações (colaboradores) e a utilização das mesmas métricas e dos mesmos instrumentos de medidas. Contudo, segundo as autoras, a principal limitação se dá em torno da avaliação das pessoas enquanto indivíduos, de maneira isolada, sendo que, para

que uma organização seja percebida como, de fato, saudável, faz-se necessário “examinar os modelos em um nível de análise coletivo” (ACOSTA *et al.*, 2015, p. 337).

Essa coletividade localiza-se no capital social da organização. Contudo, há que se ter clareza em torno dos termos “coletivo” e “social”, que, no senso comum, acabam trazendo à tona a ideia de agrupamento de pessoas. Capital social, no entanto, se refere ao agrupamento de conhecimentos, habilidades e competências do capital humano que geram valor (CISNE, 2015; MUAFI *et al.*, 2017). Aliado a esse conceito, emerge o conceito de capital social saudável ou capital social positivo (TARRIDE; GONZÁLEZ, 2014; TARRIDE; VILLENA; GONZÁLEZ, 2020), que vai além da expressão de valor, mas observa os resultados relacionados com o bem-estar da organização (ARNETZ; BLOMKVIST, 2007; CISNE, 2015), que “aumentam as condições de igualdade e justiça social” (AMARAL, 2017, p. 106). Além disso, é importante citar que nesse processo as pessoas ampliam suas percepções de si mesmas, o que pode ser definido como autoconsciência ou conscienciosidade (GOLEMAN, 2012), e, conseqüentemente, dos outros, sendo que:

A consciência de alguém em torno do próprio comportamento e dos comportamentos de outras pessoas do ciclo de relacionamentos sociais no local de trabalho, pode ajudar os indivíduos a gerenciar de forma mais eficaz as demandas imprevisíveis e em constante mudança de seu local de trabalho, também desenvolvendo novas habilidades relacionais para superar dificuldades e encontrar melhores soluções para si e para as organizações (FABIO, 2016, p. 6).

Esse novo modelo, ou, ao menos, essa nova compreensão em torno do capital social, torna-se extremamente útil na arquitetura da nova etapa que as organizações iniciaram no preâmbulo da Indústria 4.0 e alargaram durante a pandemia causada pelo novo coronavírus (OMS, 2020). Essa etapa diz respeito ao desenvolvimento humano e social, “caracterizado não simplesmente por balançar entre uma posição egocêntrica (centrada em mim) e uma posição alocêntrica (centrada em outras), mas alcançando uma posição policêntrica (para ganho mútuo, para os outros e para mim)” (FABIO, 2016, p. 2), percebendo uma unicidade em torno de resultados positivos. Os componentes da saúde organizacional são cruzados com o constructo do capital social no Quadro 12:

Quadro 12 – Componentes da saúde organizacional e do capital social.

Constructos	Definições
<b>Capital social e bem-estar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="603 338 1433 573">● Intervenções “positivas” junto do capital social promovem o bem-estar nas organizações em nível coletivo e individual. No que concerne ao nível coletivo, deve-se compreender tanto as equipes quanto as organizações e seus relacionamentos interorganizacionais (SALANOVA <i>et al.</i>, 2013).</li> <li data-bbox="603 640 1433 925">● Quando líderes e gestores percebem que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, esses, por sua vez, passam a fornecer um maior suporte a seus colaboradores. Assim, os colaboradores sentem-se mais valorizados e desempenham melhor suas funções. Nota-se a construção de um ambiente positivo e saudável (MERINO; PRIVADO, 2015).</li> <li data-bbox="603 992 1433 1232">● As recentes contribuições dos estudos acerca do bem-estar nas organizações reafirmam a existência dos constructos do bem-estar subjetivo e do bem-estar psicológico, bem como sua importância, e os percebem também no nível coletivo, denominado bem-estar social (VÁZQUEZ; ORDÓÑEZ, 2019).</li> <li data-bbox="603 1299 1433 1583">● Organizações saudáveis devem perceber que seus esforços atingem não somente seus diretores, como também seus colaboradores e <i>stakeholders</i>. Sua produtividade e seu bem-estar devem servir como resposta ao desenvolvimento e às necessidades da sociedade em que a organização se insere (VÁZQUEZ; ORDÓÑEZ, 2019).</li> <li data-bbox="603 1650 1433 1890">● Organizações, por mais distintas que sejam, desempenham um papel fundamental na vida das pessoas. Seus colaboradores, e os familiares destes, dependem delas para que seus níveis de bem-estar também sejam elevados (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCKWIKLUND, 2012).</li> <li data-bbox="603 1957 1433 2042">● Um local de trabalho com clima positivo pode afetar a vida das pessoas de uma maneira geral. Sentir-se bem na vida pode afetar</li> </ul>

	o bem-estar no ambiente de trabalho (FABIO <i>et al.</i> , 2016).
<b>Capital social e qualidade de vida no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O capital social pode auxiliar nas ações de pessoas pertencentes a grupos. O pertencimento a grupos eleva a qualidade de vida das pessoas, concluindo-se, então, que o capital social contribui para o desenvolvimento da qualidade de vida (CISNE, 2015).</li> <li>● Intervenções de cunho psicológico positivo se relacionam a ações e a estratégias com foco nas pessoas, nos grupos – equipe – e na organização, em busca do desenvolvimento do bem-estar que eleve a qualidade de vida no trabalho (SALANOVA <i>et al.</i>, 2013).</li> <li>● A qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho afeta diretamente a qualidade de vida no trabalho nas organizações (FABIO, 2016).</li> <li>● É essencial que as organizações promovam o desenvolvimento de uma gestão baseada na relacionalidade positiva, a fim de que esta, por sua vez, promova a elevação dos níveis de qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, a saúde das organizações (FABIO, 2016).</li> <li>● Alguns aspectos com os quais a função de gestão de RH contribui para aumentar a eficiência organizacional: desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, de modo que o emprego na organização seja algo desejável (SOUZA, 2014).</li> </ul>
<b>Capital social e equilíbrio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As organizações saudáveis percebem as necessidades, tanto de trabalhadores quanto da organização, compreendendo que ambos são interdependentes e que, para tanto, deve-se aplicar a agenda dual de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a fim de que a positividade de resultados e a sustentabilidade possam ser alcançadas (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016).</li> </ul>
<b>Capital social e engajamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A cooperação favorece o desenvolvimento do bem-estar na organização (SALM, 2020).</li> <li>● Investir no capital social – clima de equipe, coordenação,</li> </ul>

	desenvolvimento do trabalho em equipe – produz um efeito positivo em relação ao engajamento no trabalho por parte dos trabalhadores e ao desempenho coletivo (SALANOVA <i>et al.</i> , 2013).
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A organização do século XXI acompanha uma crescente em torno do entendimento de que o conhecimento desempenha um papel essencial para alcançar resultados positivos. Assim, tais organizações se obrigam a perceber “os processos de adaptação e reconfiguração profissional na sociedade do conhecimento” (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016, p. 435), que impactam diretamente no seu capital social, na expansão de suas habilidades e competências e, por fim, na criação de um circuito da saúde organizacional.

## 2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Com base nos estudos analisados, torna-se possível reconhecer a teoria do capital social e a teoria do capital humano como de grande validade para a compreensão do constructo de organização saudável. Indo além, subsidiam a orientação da práxis a fim de que as organizações do século XXI possam, ao mesmo tempo, ampliar vantagem competitiva e promover um ambiente de trabalho melhor às pessoas que compõem a organização, interna e externamente.

Fica evidente que, para que as organizações atinjam um nível elevado de saúde, e para que este reverbere em todos os setores, bem como no entorno do ambiente organizacional, inúmeros constructos devem ser percebidos, valorizados e desenvolvidos por meio de ações baseadas na visão sistêmica e no conceito da interdisciplinaridade. A Figura 6 ilustra, por meio de um infográfico, os conceitos mais utilizados neste capítulo da dissertação, materializando essa perspectiva multiconceitual.



construção de laços afetivos, participação, colaboração, normas e cooperação, entre outros. Apoiando esta ideia, se pode afirmar que o capital social tem uma essência multidimensional que pode ser conceituada e percebida em termos de grupos, redes, normas e confiança” (SALM, 2020, p. 74).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos adotados para nortear a pesquisa, detalhando a construção das etapas que, de maneira progressiva, culminaram no desenvolvimento de um modelo conceitual, como proposto no objetivo deste estudo, o que representa a parte mais concreta e específica da construção de uma proposta (CRESWELL, 2010).

A pesquisa se apresenta como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer propostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2018, p. 25), em que há a concentração de esforços, por parte do pesquisador, no intento de coletar dados a fim de responder à pergunta motivadora (WILLERDING, 2015). Por essa razão, deve utilizar-se de métodos e de técnicas de investigação específicos e explícitos durante todo o seu desenvolvimento (GIL, 2018).

Baseando-se em tais considerações, torna-se importante caracterizar a pesquisa proposta, que possui como pergunta norteadora: como o capital humano e o capital social podem contribuir para o desenvolvimento de organizações saudáveis?

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Após a definição da pergunta norteadora e da temática da pesquisa, tornou-se importante definir também todos os aspectos metodológicos envolvidos na construção desta. Para tal, definiu-se que a abordagem da pesquisa seria a qualitativa, considerando ser esta “[...] um meio para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26), em que a interpretação de fenômenos aparece como sendo a base da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2012; RICHARDSON *et al.*, 2012), não podendo ser traduzida em números (SILVA; MENEZES, 2005).

Acerca desse aspecto, é importante frisar que, muito além de criar um modelo conceitual de característica didática e puramente teórico, baseando-se nas premissas da pesquisa qualitativa, vinculado ao esforço da pesquisa científica, que busca abarcar o maior contingente de conhecimentos possível, vislumbra-se uma possibilidade de criação de novas propostas, por

meio da intersecção dos saberes e da transdisciplinaridade, que oriente o mundo real e pragmático vivenciado nas organizações, sejam elas públicas, sejam privadas.

A pesquisa classifica-se também, do ponto de vista dos objetivos, como exploratória, prescritiva e aplicada. Exploratória pelo fato de que, segundo Gil (2018), possui o potencial de proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, tornando-o mais explícito e promovendo o desenvolvimento de hipóteses. O caráter prescritivo se relaciona com a possibilidade da resolução de problemas, fornecendo respostas diretas (BONAT, 2009).

Em relação à finalidade, a pesquisa pode ser definida como aplicada pelo fato de buscar a resolução de problemas no contexto social em que o próprio pesquisador está inserido (GIL, 2018), apresentando soluções, por meio da produção de conhecimento intelectual, que demonstrem sua aplicabilidade e resolutividade (WILLERDING, 2015).

O procedimento adotado para nortear toda a fase de pesquisa com vistas à construção do corpo teórico científico desta dissertação foi a revisão sistemática integrativa da literatura, adaptando-se o método de Sampaio e Mancini (2007) ao aplicá-lo junto às bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO* – selecionadas conforme justificativa expressa no Apêndice A da presente pesquisa –, além de outras fontes de pesquisa consideradas indispensáveis ao processo.

Dessa forma, a pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória, prescritiva e aplicada, ao passo que lida com a temática de forma inovadora, descrevendo situações e construindo relações entre suas variáveis (WILLERDING, 2015), propondo a construção de um modelo conceitual que possibilite o desenvolvimento de organizações saudáveis. Para atingir tal objetivo, estabeleceu-se um fluxograma de trabalho que norteasse a cadência das atividades.

### 3.3 FLUXOGRAMA DE TRABALHO

A definição de um fluxograma de trabalho é de suma importância no desenvolvimento da pesquisa, considerando que, conjuntamente com outros protocolos desenvolvidos, surge como artefato de um planejamento sistematizado que, segundo Gil (2018, p. 29), “envolve quatro elementos necessários a sua compreensão: processo, eficiência, prazos e metas”. Além disso, a utilização de um recurso visual pode facilitar as consultas ao planejamento de forma

rápida e simplificada, analisando o caminho já percorrido e organizando as tarefas futuras (WILLERDING, 2015).

Na arquitetura da presente dissertação, optou-se pela utilização do método *Design Science Research*, adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), por entender ser esse um método que busca orientar o processo de pesquisa por meio de uma perspectiva sistêmica, aspecto essencial quando da criação de um modelo conceitual.

De acordo com os autores, a construção de um artefato engloba sete critérios fundamentais, acreditando-se que eles tendem a direcionar o processo da maneira mais completa possível, culminando na criação de um modelo conceitual consistente e coeso. Os sete critérios são apresentados no Quadro 13.

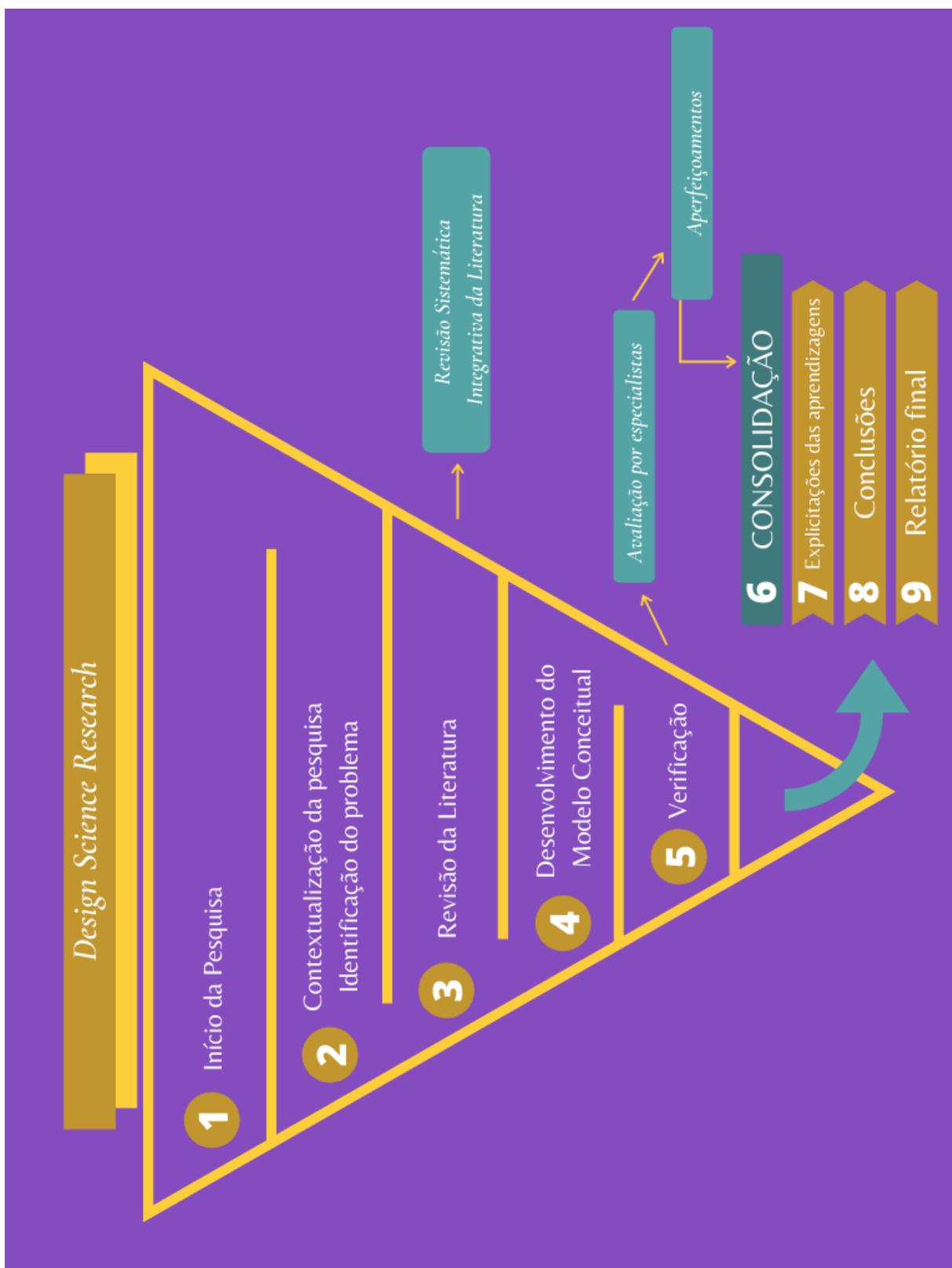
Quadro 13 – Critérios fundamentais para a construção de artefato com base no método *Design Science Research*.

<b>Critério 1</b>	O método demanda a criação de um novo artefato.
<b>Critério 2</b>	O método é criado com vistas à solução de um problema especial.
<b>Critério 3</b>	A utilidade do artefato deve ser explicitada, e, para tanto, ele precisa ser devidamente avaliado.
<b>Critério 4</b>	As contribuições da pesquisa devem fomentar o conhecimento, tanto na área acadêmica quanto na organizacional.
<b>Critério 5</b>	As investigações para a construção do artefato devem ser conduzidas com rigor, demonstrando que ele atende aos critérios definidos para seu desenvolvimento.
<b>Critério 6</b>	Devem ser realizadas pesquisas evidenciando a problemática e possíveis soluções.
<b>Critério 7</b>	Os resultados da pesquisa devem ser comunicados a todos os interessados.

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

O fluxograma proposto, expresso na Figura 7, com o propósito de atingir os objetivos traçados, possui as seguintes etapas: delineamento da pesquisa; contextualização da pesquisa e identificação do problema; revisão da literatura; desenvolvimento do modelo conceitual, verificação e consolidação do modelo, explicitação das aprendizagens, conclusão e relatório final da dissertação.

Figura 7 – Fluxograma de pesquisa com base no método *Design Science Research*.



Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

### **3.3.1 Início da pesquisa – delineamento**

Com a finalidade de dar início à presente pesquisa, fez-se necessária a delimitação de seu escopo, possibilitando a construção de uma contextualização. Para tanto, o pesquisador utilizou como base o método da autoetnografia, paralela à pesquisa etnográfica (CHANG, 2008; COSTA, 2016), permitindo que sua história de vida estivesse intrinsecamente relacionada com a construção de todos os seus objetivos e com as etapas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015), partindo do princípio do desejo de debruçar-se sobre a temática das organizações saudáveis.

### **3.3.2 Contextualização da pesquisa e identificação do problema**

Após a definição do tema, na expectativa de melhor lapidá-lo para que, então, se pudesse partir para uma pesquisa efetiva, foi necessária a construção de uma contextualização, partindo da vivência do pesquisador, e, posteriormente, a formulação da pergunta de pesquisa, norteadora de todas as etapas seguintes. Dessa forma, também foi possível criar a pergunta de pesquisa, norteadora de todo o processo: como o capital humano e o capital social podem contribuir para o desenvolvimento de organizações saudáveis?

Posterior à elucidação do problema de pesquisa, é traçado o objetivo geral da presente dissertação: propor um modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis, com base no capital humano e no capital social.

O tema eleito para o desenvolvimento do trabalho, mesmo que considerado bastante recente pela academia, ganha corpo e oportuniza inúmeras possibilidades de pesquisa ao ser relacionado às teorias do capital humano e do capital social, tornando-se necessária a efetivação de uma revisão sistemática integrativa da literatura, possibilitando a mineração de ideias por meio do estado da arte.

### **3.3.3 Revisão da literatura**

A etapa da revisão da literatura – expressa no capítulo 2, com base na revisão sistemática integrativa da literatura, exibida, em sua íntegra, no Apêndice A – fez uso das bases

de dados científicos *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*, além de outras fontes de produção científica, como: banco de teses e dissertações (do PPGEHC e da CAPES [Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior]), listas de referências bibliográficas e de livros considerados relevantes. O processo foi escolhido pela complexidade que existe em construir uma pesquisa seguindo o rigor acadêmico e permitindo que as fontes pudessem ser integradas, atingindo uma maior dimensão teórica.

O processo de revisão foi dividido em seis etapas, de acordo com o Quadro 14.

Quadro 14 – Etapas do processo de revisão sistemática integrativa da literatura.

<b>1ª etapa</b>	Formulação da pergunta de pesquisa, identificação do tema e definição das palavras-chave.
<b>2ª etapa</b>	Definição e justificativa de escolha das bases de dados, bem como de outras fontes científicas.
<b>3ª etapa</b>	Estabelecimento dos critérios de inclusão e de exclusão dos artigos.
<b>4ª etapa</b>	Identificação dos estudos pré-selecionados.
<b>5ª etapa</b>	Análise dos artigos pré-selecionados e identificação dos selecionados.
<b>6ª etapa</b>	Apresentação dos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Aplicadas as etapas mostradas no Quadro 14, foram encontrados os resultados apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 – Resultado da revisão sistemática integrativa da literatura – bases de dados.

	<b>Artigos pré-selecionados (após aplicação dos critérios de inclusão e de exclusão)</b>	<b>Artigos selecionados para leitura integral</b>
<b>Base <i>Scopus</i></b>	40	21
<b>Base <i>Web of Science</i></b>	37	11
<b>Base <i>SciELO</i></b>	23	9
<b>Total</b>	100	41
<b>Total de artigos utilizados na pesquisa após leitura integral</b>	27	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com relação ao segundo grupo de fontes de produção científica, envolvendo os Bancos de Teses e Dissertações do PPGE GC e da CAPES, as listas de referências bibliográficas e de livros têm seus resultados também apresentados (Quadro 16).

Quadro 16 – Resultado da revisão sistemática integrativa da literatura – outras fontes de produção científica.

	<b>Estudos selecionados para leitura integral</b>	<b>Estudos utilizados</b>
<b>Listas de referências bibliográficas</b>	15	15
<b>Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC</b>	9	7
<b>Banco de Teses e Dissertações da CAPES</b>	17	13
<b>Livros</b>	20	17
<b>Total</b>	61	52

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os estudos selecionados possibilitaram a construção da revisão da literatura, baseando a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento das seguintes etapas do processo de pesquisa.

### 3.3.4 Desenvolvimento do modelo conceitual

Nesta fase, apresenta-se o processo de desenvolvimento do modelo conceitual, batizado de MoDOS (Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis). De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015):

Uma vez desenvolvida a teoria, pode ter início outro processo de geração de conhecimento, o teste de teorias, cujo objetivo é auxiliar na conclusão e na confirmação dos resultados obtidos durante o desenvolvimento de teorias. O primeiro passo do processo é identificar as explanações presentes na literatura acadêmica que ainda não são conclusivas a respeito de determinado fenômeno observado. Em um segundo momento, o pesquisador poderá gerar um modelo conceitual, bem como hipóteses a serem testadas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 81).

Assim, é importante ressaltar que a decisão de propor um modelo conceitual parte da prerrogativa de que a temática acerca de organizações saudáveis ainda é considerada recente, sem que haja, de fato, uma definição uníssona sobre ela. Por essa razão, baseando-se nas colocações de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), após a etapa de revisão de literatura, o pesquisador pôde instrumentalizar-se das explicações existentes e gerar o presente modelo.

O desenvolvimento do modelo conceitual será apresentado no capítulo 4. Com base nas verificações dos especialistas, o pesquisador pôde aperfeiçoar e consolidar o modelo conceitual e dar prosseguimento às etapas de conclusão da pesquisa.

### **3.3.5 Verificação e consolidação**

A verificação e a consolidação de um artefato, aqui compreendendo o modelo conceitual, devem ocorrer para que sejam observados as suas funcionalidades e o bom desempenho de suas funções (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Ainda segundo os autores, “é nesse momento que os requisitos definidos na conscientização do problema precisam ser revistos e, posteriormente, comparados com os resultados apresentados” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 132). Dessa forma, o modelo conceitual foi submetido à verificação de especialistas, tanto os do PPGEGC quanto aqueles que integram instituições internacionais e que possuem aderência à temática.

### **3.3.6 Explicitação das aprendizagens**

Explicitar aprendizagens é etapa fundamental no processo de construção do conhecimento, ao passo que a externalização possibilita a associação do conhecimento, agora explicitado, pelos pares da academia e pelos profissionais das organizações. O processo é evidenciado na Figura 8, que representa a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 8 – Espiral do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

É fundamental que ao explicitar o conhecimento o pesquisador aponte os fatos que demonstram o sucesso do modelo criado, bem como que relacione todos os fatos de insucesso. Dessa forma, a pesquisa poderá servir de referência, tanto no que tange à sua aplicabilidade como ao desenvolvimento de pesquisas futuras (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

### 3.3.7 Conclusões

As conclusões – capítulo 7 – apresentam todas as informações relevantes acerca do processo de construção do modelo conceitual, explicitando as etapas desenvolvidas e o caminho de fato percorrido para que fossem atingidos os objetivos traçados no início desta pesquisa. Por fim, responde à questão de pesquisa que norteou toda a sua construção. O capítulo também apresenta uma síntese do modelo conceitual – *framework* – a fim de que se torne possível sua aplicabilidade prática. Além disso, é nessa seção que o pesquisador se posiciona, conferindo ao leitor seu olhar também pessoal, considerando que não há como desvinculá-lo enquanto sujeito epistêmico e ontológico, além dos indicativos e das recomendações para futuros trabalhos.

### **3.3.8 Relatório final**

O relatório final, que consiste na materialização da pesquisa na forma de uma dissertação, é elaborado a partir dos resultados obtidos em todo o processo de construção, conjuntamente com as contribuições trazidas pelos professores e pelos membros da banca examinadora, tornando-o o mais atualizado o possível.

### **3.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO**

O presente capítulo apresenta todos os parâmetros e prerrogativas metodológicas que nortearam o processo de pesquisa na construção do modelo conceitual, na busca de cumprir os objetivos traçados preliminarmente, culminando, por fim, na presente dissertação.

Em concordância com o fluxograma, tomando por base a metodologia trazida por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), as etapas puderam ser mais bem elaboradas e detalhadas, atendendo o rigor científico necessário. Ao percorrer as etapas, tornou-se possível classificar a pesquisa metodologicamente, além de, por meio da revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A), produzir todo o referencial teórico que sustenta a presente pesquisa e, posteriormente, desenvolver o modelo conceitual.

Apresentou-se também a metodologia utilizada na etapa de verificação e de consolidação do modelo conceitual, bem como as etapas subsequentes, a saber: explicitação das aprendizagens e conclusões.

## 4 DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo tem por finalidade apresentar, de maneira detalhada, o desenvolvimento do MoDOS (Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis), com base nas teorias do capital humano e do capital social, sendo dividido em três tópicos: considerações iniciais, desenvolvimento do modelo conceitual e síntese do capítulo.

A fim de responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos na contextualização desta pesquisa, o pesquisador adotou as perspectivas defendidas por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) acerca da possibilidade da construção e do desenvolvimento de modelos conceituais a partir das explicações existentes na literatura acadêmica e que ainda não podem ser tidas como conclusivas com relação ao fenômeno em questão.

### 4.2 DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL

O discurso de que as pessoas são o grande ativo organizacional e de que as organizações têm passado a valorizá-lo sobremaneira é facilmente encontrado em vários portais na *web* que produzem conteúdo sobre recursos humanos, gestão organizacional e afins. Contudo, valorizar, de fato, vai muito além de externalizar, por meio da linguagem, que se valoriza determinada coisa. A verdade é que pouquíssimas organizações efetivamente incluem a prática de valorização humana em sua cultura organizacional, adotando estratégias e ações sistemáticas (BOLAÑO *et al.*, 2019) que reverberem no cotidiano das pessoas que trabalham na organização (SALANOVA, 2008).

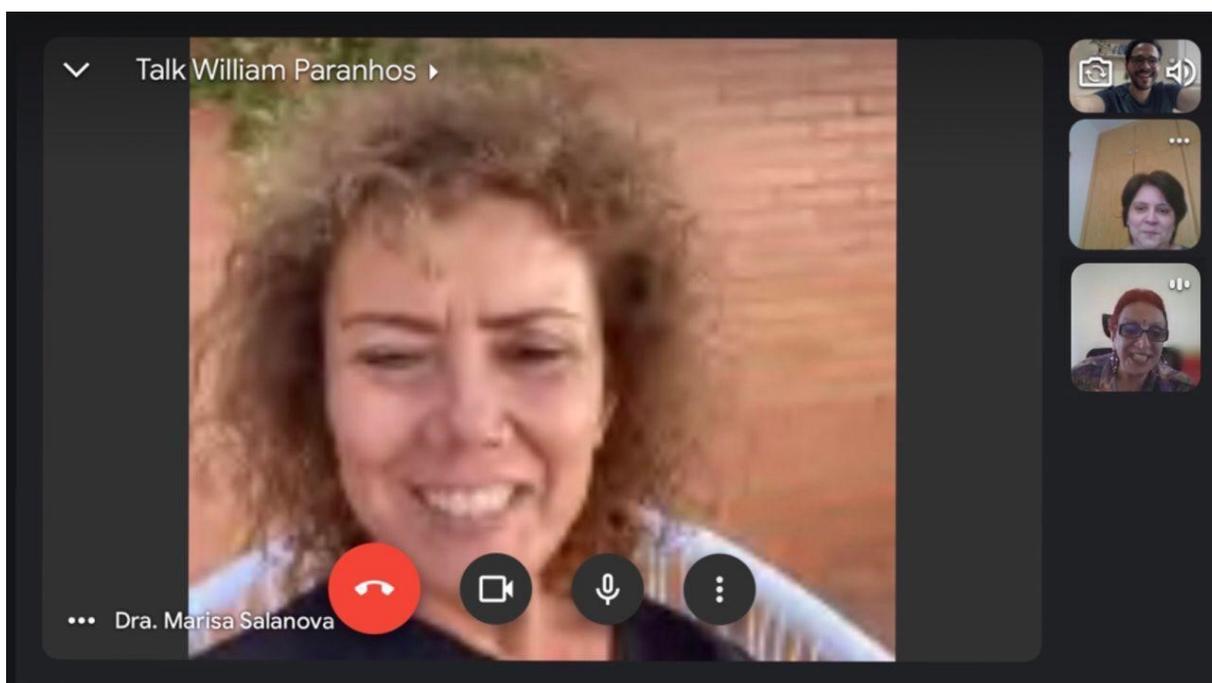
Pessoas são, de fato, os grandes ativos das organizações do século XXI (MENDES, 2002; LEWIS, 2008; SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; CHIAVENATO, 2010; RISSI, 2014; ACOSTA *et al.*, 2015; LYNCH, 2015; CUGNIER, 2016; VIDOTTO, 2016; OMURA, 2017; FORMANSKI, 2018; MATTEI, 2018; RANGEL, 2018) e, por essa razão, podem ser consideradas capitais, o que as torna passíveis de investimento (SALANOVA, 2008). Assim, o capital humano – habilidades, conhecimento, experiências e competências – e o capital social – os relacionamentos e as inovações oriundas destes – emergem como o grande fulcro da elevação dos níveis de saúde das organizações.

O processo que culminou na construção do modelo conceitual se inicia junto da etapa de revisão sistemática da literatura, em que o pesquisador pôde encontrar nas leituras acadêmicas disponíveis todos os indicativos em torno da temática de organizações saudáveis. Entretanto, como já mencionado algumas vezes ao longo da presente dissertação, o tema central da pesquisa é considerado bastante recente e, por essa razão, apresenta algumas lacunas que merecem ser mais bem analisadas e observadas.

Dessa maneira, o pesquisador buscou realizar, além das leituras bibliográficas, encontros com estudiosos da temática, com renome e reconhecimento internacional, a fim de esclarecer aspectos condizentes com a pesquisa sobre organizações saudáveis no mundo, orientando-se pela elucidação de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior: “para uma definição adequada, pode ser necessária, ainda, a entrevista com especialistas e profissionais” (2015, p. 128).

A primeira reunião organizada pelo pesquisador ocorreu no dia 28 de setembro de 2020 e contou com a presença da Dra. Marisa Salanova, doutora em psicologia, presidenta da Sociedade Espanhola de Psicologia Positiva e líder do Grupo de Pesquisa WANT (*Work Organization Network*), vinculado à Universidade Jaume I, localizada em Castellón, Espanha, onde a pesquisadora atua também como docente. A Figura 9 contém o registro do encontro.

Figura 9 – Reunião com a pesquisadora Marisa Salanova.



Fonte: Acervo do autor (2020).

Em decorrência da reunião realizada, o pesquisador conseguiu uma nova agenda, agora com a Dra. Valeria Cruz-Ortiz, doutora em psicologia do trabalho, das organizações e em recursos humanos, investigadora no Grupo de Pesquisa WANT e professora associada ao departamento de psicologia social da Universidade Jaume I. Na pauta, parte integrante da temática de organizações saudáveis, foram abordadas principalmente agendas e pesquisas relacionadas à diversidade nas organizações. O registro da reunião, realizada em 7 de outubro de 2020, pode ser encontrado na Figura 10.

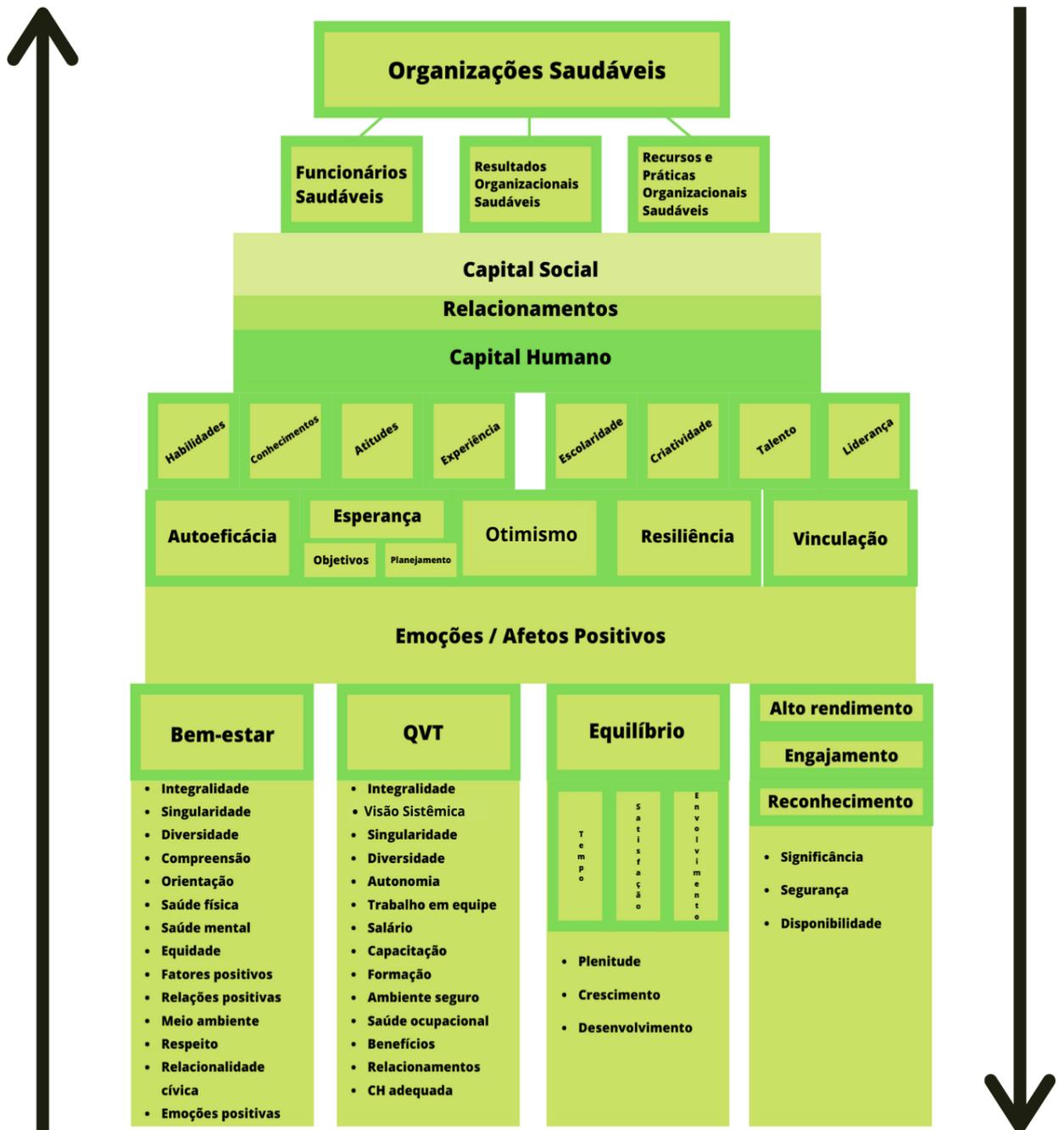
Figura 10 – Reunião com a pesquisadora Valeria Cruz-Ortiz.



Fonte: Acervo do autor (2020).

Posteriormente à revisão da literatura e aos encontros com as autoras, o pesquisador pôde estruturar a primeira versão do modelo conceitual. A Figura 11 ilustra o MoDOS – ou, como mencionado anteriormente, Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis, com base no capital humano e no capital social.

Figura 11 – MoDOS – Versão 1.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O modelo conceitual pretende ilustrar, de maneira pedagógica e intuitiva, baseando-se em todo o referencial teórico que compõe esta pesquisa, os principais aspectos envolvidos no desenvolvimento de uma organização saudável com base no capital humano e no capital social.

As setas que lateralizam a imagem oferecem a noção de que o modelo pode ser lido tanto da base para o topo quanto do topo para a base. Esse entendimento vai ao encontro daquele que observa as organizações saudáveis como um circuito, em que frações organizacionais saudáveis afetam positivamente outras frações, que também afetam e são afetadas (FABIO *et al.*, 2016; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016; VIDOTTO, 2016).

Adotando-se uma perspectiva que vai da base para o topo, os quatro pilares formados por bem-estar, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio e engajamento, que sustentam o restante do modelo, concentram conceitos que se relacionam diretamente com eles. O terceiro pilar, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ainda integra os aspectos tempo, satisfação e envolvimento, que compõem a construção do constructo. O quarto pilar, do engajamento, é antecedido pelo reconhecimento e sucedido pelo alto rendimento, percebendo-se a relação crescente entre eles.

Na parte central da Figura 11, se vê um grande retângulo nominado por “emoções/afetos positivos”. Essa parte do modelo se refere aos conceitos basilares da psicologia positiva, campo do saber que abriga as origens das organizações saudáveis, que são potencializados e potencializam a “construção de pontos fortes dos empregados / trabalhadores” (FABIO, 2017, p. 3). Logo acima, então, localizam-se autoeficácia, otimismo, resiliência, vinculação e esperança, sendo o último formado, também, por objetivos e planejamento (LÍBANO *et al.*, 2012).

Sobre emoções/afetos positivos são colocados os principais componentes do capital humano. Organizações saudáveis são aquelas que percebem as necessidades de seus colaboradores, fornecem os instrumentos necessários, por meio de ações, para que sejam atendidas, permitindo que, assim, as pessoas que a compõem possam externalizar suas competências, suas habilidades e seus conhecimentos, aumentando os níveis de produtividade organizacional (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016; FABIO; PALAZZESCHI; BUCCI, 2017). Pessoas em pleno uso de seus componentes é que formam o capital humano de uma organização. O capital humano, por sua vez, é composto pelas pessoas e pelos relacionamentos que ocorrem entre elas. Nessa relacionalidade (FABIO, 2017) é que surge o capital social.

Sobre o capital social é que se localizam os três elementos principais de uma organização saudável: recursos e práticas organizacionais saudáveis, colaboradores saudáveis, resultados organizacionais saudáveis (ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016). Recursos e práticas organizacionais saudáveis se relacionam com aspectos como a liderança. Colaboradores saudáveis estão atrelados a conceitos como o envolvimento no trabalho ou engajamento. Finalmente, resultados organizacionais saudáveis se relacionam com o alto desempenho. Percebe-se que todos esses elementos dependem do capital humano em pleno exercício relacional, ou seja, o capital social.

Por fim, chega-se ao constructo que é escopo desta pesquisa: organizações saudáveis. Entretanto, deve-se lembrar o caráter cíclico deste modelo, não definindo começo ou final, mas um processo que está constantemente se reordenando, se reorganizando e possibilitando novos olhares sobre quaisquer conceitos contemplados nele. Deve-se destacar que tais aspectos e conceitos são ligados a estruturas subjetivas e internas – do sujeito – passíveis de externalização. Dessa maneira, organizações devem favorecer e possibilitar o desenvolvimento desse processo junto de seus colaboradores.

#### **4.2.1 Bem-estar**

O bem-estar constitui o primeiro pilar de sustentação do MoDOS. Compreendendo-o como um constructo muito mais complexo do que a, partindo do senso comum, noção de bem-estar, e ainda considerando-o como um recurso finito (FABIO; KENNY, 2016; FABIO; PEIRÓ, 2018), o bem-estar é parte integrativa e constitutiva do novo conceito de saúde da OMS e da OIT, quando elas definem que a saúde se relaciona a todos os mecanismos que possibilitam a promoção do bem-estar (SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2015; BOLAÑO *et al.*, 2019). Tal definição vai ao encontro do conceito de integralidade, que considera todas as partes que formam e constituem as pessoas tais como elas são.

Por tratar-se de um constructo complexo e que considera a junção de inúmeros aspectos e mecanismos em prol de uma finalidade, o bem-estar, na construção do MoDOS, é deslindado em vários subtópicos que, de acordo com a revisão da literatura, o constituem. São aspectos formadores do bem-estar a integralidade, a singularidade, a diversidade, a compreensão, a orientação, a saúde física, a saúde mental, os fatores positivos, as relações positivas, o meio ambiente, o respeito, a relacionalidade cívica, as emoções positivas e a equidade, sendo que as definições desses aspectos podem ser encontradas no Quadro 17.

Quadro 17 – Aspectos constitutivos do bem-estar.

Aspectos constitutivos	Definição
Integralidade	<p>O conceito de integralidade é o primeiro a ser abordado enquanto parte constitutiva do bem-estar ao adotar a nova perspectiva em saúde, que considera a soma do todo de uma pessoa, em sua plenitude, como mecanismo possibilitador da vivência da saúde. Assim, as partes somadas firmam a integralidade da pessoa, em sua essência (BORNAY-BARRACHINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2016).</p> <p>Além disso, é importante salientar, tomando por base a afirmativa de Freire (2017), que, ao destacar a soma de todas as partes constitutivas de uma pessoa, essa deve considerar a pessoa em todos os seus ambientes, aqui compreendidos como a vida pessoal e a vida profissional.</p>
Singularidade	<p>A singularidade é um dos aspectos que está intimamente ligado à integralidade. As partes que tornam a pessoa integral são singulares e únicas, constituindo um nível subjetivo de percepção interna, compreendendo-as também como intangíveis, inacessíveis e intransponíveis (SILVA, 2015).</p>
Diversidade	<p>Seres singulares e integrais tem a possibilidade de externalizar e vivenciar sua diversidade. A diversidade é também um dos aspectos subjetivos que não pode ser negado ou marginalizado quando as pessoas se relacionam com outras pessoas (NODARI, 2017), e faz-se mister compreender que sua vivência plena influencia na maneira e na qualidade das relações que a pessoa estabelece em sua vida (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2016; FORMANSKI, 2018).</p>
Compreensão	<p>A compreensão surge numa perspectiva do externo para o interno, ou seja, da organização para a pessoa, quando a organização deve orientar seu <i>modus operandi</i> na percepção dos aspectos que constituem integralmente o colaborador, a fim de que o bem-estar possa ser atingido (SALANOVA <i>et al.</i>, 2013).</p>
Orientação	<p>Orientação possui seu foco em nortear as ações, tanto da organização quanto aquelas de perspectiva individual, com vistas a atender a demanda pessoal e profissional da pessoa, em todas as suas dimensões (BARBOSA, 2012).</p>
Saúde física	<p>Por mais que o novo conceito de saúde proposto e aceito pela OMS</p>

	<p>e pela OIT se distancie do modelo médico e biologicista, entende-se que a saúde física das pessoas compreende o constructo do bem-estar, considerando que elas devem gozar de saúde plena para que se sintam bem e, por conseguinte, saudáveis (RANGEL, 2018; BOLAÑO <i>et al.</i>, 2019).</p>
Saúde mental	<p>Além da saúde física, a saúde mental também deve ser considerada de maneira expressiva, na observância do sistemismo do conceito de saúde (ACOSTA <i>et al.</i>, 2015). Desenvolver e vivenciar a plenitude da saúde mental é uma construção que deve ser motivada e sustentada pela organização e pelo colaborador, no respeito à qualidade das relações deste com o externo – social – e consigo próprio (GOLEMAN, 2012).</p>
Fatores positivos	<p>Pessoas e organizações devem ir além do senso comum que prioriza a não vivência de fatores negativos – aqueles prejudiciais às pessoas e suas relações –, mas compreendendo que ambas devem potencializar e favorecer a construção de fatores positivos (RANGEL, 2018).</p> <p>Fatores positivos são constituídos sob a égide da psicologia positiva, percebendo-se subjetividades, relações, aspectos internos e externos, objetos, ambiente, a práxis, processos, eventos, em suma, todas as partes que compõem a vida de alguém e que favorecem o desenvolvimento de emoções e de afetos positivos (autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência e vinculação) (LÍBANO <i>et al.</i>, 2012; VÁZQUEZ; ORDÓÑEZ, 2019).</p>
Relações positivas	<p>De acordo com Guerreiro, Barroso e Rodrigues (2016), um dos aspectos que relacionam e articulam o bem-estar com o bem viver é o sentimento de amor, ou seja, as relações afetivas interpessoais, <i>locus</i> potencializador do capital humano (DIAS, 2017). Estabelecer relações positivas e prazerosas (RANGEL, 2018) possibilita a construção de um ambiente consequentemente positivo, prazeroso e saudável (FABIO, 2016; FABIO; KENNY, 2016).</p>
Meio ambiente	<p>O meio ambiente criado para abrigar as pessoas durante o desenvolvimento do seu trabalho deve proporcionar segurança, ferramentas necessárias para o desenvolvimento do trabalho, mecanismos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ergonomia que preze pela saúde física e, sobretudo, aspectos de humanização (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCK-WIKLUND, 2012;</p>

	MUAFI <i>et al.</i> , 2017; FABIO; PEIRÓ, 2018).
Respeito	No instante em que seres são compreendidos enquanto sociais, e que ao viverem em sociedade expõem e relacionam suas singularidades e suas diversidades, emerge a necessidade de um conceito que aja como articulador de tais relações, seja do colaborador por ele mesmo, seja dele pelas pessoas que o rodeiam (FABIO <i>et al.</i> , 2016).
Relacionalidade cívica	O conceito de relacionalidade cívica está associado aos aspectos referentes aos direitos civis e à cidadania, também partícipes da constituição de bem-estar (FABIO, 2016).
Emoções positivas	As emoções positivas podem ser consideradas “crenças” (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016), partindo-se de um pressuposto psicológico positivo, passíveis de ser maximizadas por meio de práticas e de metodologias que as utilizem como instrumento de motivação em busca do bem-estar (ACOSTA <i>et al.</i> , 2015).
Equidade	Organizações saudáveis, além de identificar todos os aspectos inerentes à subjetividade das pessoas, devem compreender que, por se tratar de pessoas, são heterogêneas e possuem necessidades extremamente distintas, e que cada uma deverá ser entendida e percebida a partir da maior ou da menor necessidade (SALANOVA <i>et al.</i> , 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dessa maneira, fica evidente o grau de complexidade inerente à definição de bem-estar, evidenciando-se suas partes constitutivas e observando-se as nuances que a compõem. Partindo desse princípio, acredita-se que as organizações possam ampliar seu entendimento acerca do que, de fato, vem a ser um colaborador que goza de bem-estar e, a partir disso, construir novos fazeres que vislumbrem tal integralidade e a saúde humana.

#### 4.2.2 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho é a segunda coluna que sustenta o MoDOS. Assim como o ocorrido com o bem-estar, surge a compreensão de que o conceito não pode ser assimilado de maneira isolada e singela. Anteriormente entendida como um indicador que é formado tão somente por aspectos externos, a QVT também passa por uma reconceituação e

por um reordenamento, dotando-a de aspectos ligados ao subjetivo e ao humano, o que influencia, de maneira direta, as novas diretrizes da cultura organizacional (CUGNIER, 2016).

O tripé ter, ser e amar, apresentado por Guerreiro, Barroso e Rodrigues (2016) como o sustentáculo para a construção da qualidade de vida no trabalho – integrando aspectos materiais (externos) e imateriais e subjetivos (internos) –, é apresentado por Cugnier (2016) como o ponto de partida para a produção e a conquista da felicidade no trabalho. Assim, a bibliografia apresenta inúmeros aspectos que se integram ao ter, ao ser e ao amar, promovendo a qualidade de vida no trabalho, definidos no Quadro 18. São eles: integralidade, visão sistêmica, singularidade, diversidade, autonomia, trabalho em equipe, salário, capacitação, formação, ambiente seguro, saúde ocupacional, benefícios, relacionamentos e carga horária adequada.

Quadro 18 – Aspectos constitutivos da qualidade de vida no trabalho.

Aspectos constitutivos	Definição
Integralidade	A integralidade da pessoa, no que tange aos aspectos relacionados aos níveis de qualidade de vida no trabalho, compreende a reformulação da percepção dos indivíduos enquanto seres integrais, seja no trabalho, seja na vida privada (FREIRE, 2017). Em outras palavras, pessoas não deixam de ser elas próprias ou assumem uma outra personalidade – de maneira plena – quando mudam de ambiente. Mendes (2002) aponta que é imprescindível rever tal entendimento, percebendo que o sujeito desempenha inúmeros papéis, mas que, em todos eles, continua sendo ele mesmo.
Visão sistêmica	Algumas organizações possuem políticas que propagam uma operacionalidade sistêmica. Contudo, sistemismo deve ser compreendido enquanto partes que constituem um todo, e esse todo também deve ser entendido como constituído por outras partes, nem sempre afins às organizações, e por suas redes de relacionamentos. É nesse sentido que deve ser percebida a visão sistêmica enquanto garantidora da qualidade de vida no trabalho das pessoas (SILVA, 2015; FORMANSKI, 2018; AKPEY-MENSAH, 2019; SALM, 2020).
Singularidade	Novamente a singularidade surge enquanto aspecto essencial à construção da qualidade de vida no trabalho. Assim como em sua

	<p>ligação com o bem-estar, a singularidade deve ser compreendida como o primeiro nível, a primeira dimensão do ser humano e, por conseguinte, da organização. Ela se localiza no “eu” e nas relações, devendo ser respeitada, instrumentalizada e potencializada (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2016; NODARI, 2017; FORMANSKI, 2018).</p>
Diversidade	<p>O tripé singularidade, integralidade e diversidade novamente surge, agora como base de sustentação para a construção do pilar da qualidade de vida no trabalho. Seres diversos, plurais, singulares e integrais possuem uma fluidez de sua subjetividade e tornam-se passíveis de acessar o maior contingente de aspectos tácitos que os constituem. Ter sua diversidade expressa e respeitada é aspecto necessário para que se atinja a qualidade de vida (FORMANSKI, 2018).</p>
Autonomia	<p>A autonomia deve ser percebida pelas pessoas e possibilitada, além de potencializada, pela organização em todos os seus níveis, sendo apontada pela literatura como uma estratégia para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho (SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA <i>et al.</i>, 2013; ACOSTA <i>et al.</i>, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).</p> <p>Corroborando a afirmação, Fabio e Peiró (2018) destacam que o colaborador, ao perceber a autonomia da qual é dotado e a qual lhe é possibilitada, consegue melhorar seus níveis de relacionamento, ampliar o senso de pertencimento e de autorrealização e, em virtude disso, atingir maiores níveis de qualidade de vida no trabalho, impactando diretamente em seu desempenho.</p>
Trabalho em equipe	<p>Salanova <i>et al.</i> (2013) e Guerreiro, Barroso e Rodrigues (2016) afirmam que o investimento no desenvolvimento de trabalho em equipe amplifica o sentimento de pertencimento ao grupo e, em razão disso, à organização, tornando a gestão de pessoas mais praticável de um ponto de vista da qualidade de vida (CUGNIER, 2016).</p>
Salário	<p>O salário compreende o conjunto de vantagens atribuídas aos trabalhadores em contrapartida ao desenvolvimento de suas funções. Ele deve ser também observado como um aspecto essencial na busca</p>

	pela qualidade de vida no trabalho e constantemente revisto pelas organizações (SOUZA, 2014; ANDRADE, 2016; FABIO <i>et al.</i> , 2016; GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016; VIDOTTO, 2016).
Capacitação	Capacitar-se e possibilitar a capacitação é um componente necessário no desenvolvimento de qualquer trabalho. Na busca pela qualidade de vida no espaço profissional, esse aspecto deve ser ainda mais potencializado, a fim de que os profissionais estejam sempre atualizados, preparados e informados (SALANOVA, 2008; GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016).
Formação	Junto da capacitação, a formação também tem um papel essencial na busca pela qualidade de vida profissional. Assim como a outra, essa deve ser também possibilitada e fomentada pela organização e pretendida pelas pessoas. Formação se relaciona com níveis superiores de ensino (SALANOVA, 2008; GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016).
Ambiente seguro	Proporcionar um ambiente seguro vai além de perceber a construção onde a pessoa se abriga, de um ponto de vista de vigilância. O constructo se relaciona diretamente com os índices de qualidade de vida e, por essa razão, deve ser compreendido como mais do que as paredes da organização e percebido enquanto os espaços que são ocupados pelo trabalhador no decorrer de seu cotidiano (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; SOUZA, 2014; ANDRADE, 2016).
Saúde ocupacional	A busca pela qualidade de vida no trabalho para o desenvolvimento de organizações saudáveis deve atentar também aos aspectos relacionados à implantação de ações e de estratégias de desenvolvimento da saúde ocupacional, numa perspectiva de saúde física e de saúde emocional (ANDRADE, 2016).
Benefícios	Benefícios são estratégias proporcionadas pelas organizações, com vistas a valorizar o desenvolvimento do trabalho de seus colaboradores. Agem positivamente na qualidade de vida desses colaboradores, seja por meio do senso psicológico positivo – sentir-se congratulado –, seja por meio das questões práticas que tais benefícios propiciam (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016).

Relacionamentos	Fabio (2016), ao analisar as relações na organização e o sentido que o seu desenvolvimento agrega tanto à organização quanto às pessoas, afirma que favorecer e alimentar relacionamentos no local de trabalho, de qualquer nível, agem como um promotor da qualidade de vida e, conseqüentemente, da saúde organizacional.
Carga horária adequada	Pensar em uma carga horária adequada é muito mais do que planejar a jornada de trabalho concernente a determinada função. Adotando-se a perspectiva que valoriza a qualidade de vida no trabalho, a organização deve ir além e visualizar qual é a carga horária adequada ao trabalhador fora do ambiente organizacional, em um claro cruzamento com a visão sistêmica e a integralidade humana (FREIRE, 2017).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 4.2.3 Equilíbrio

A definição de equilíbrio, de acordo com a literatura, se relaciona com os aspectos que possibilitam aquilo que Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012) nomearam como sendo a “dualidade” entre o trabalho e a vida familiar. Dentro desse escopo, a organização deve promover mecanismos que atendam a essa dupla vivência – do profissional e do pessoal – distanciando-se da lógica que exige o cumprimento dos requisitos voltados à execução, no mínimo satisfatória, da força de trabalho. Organizações saudáveis devem perceber a integralidade do colaborador, considerando sua vida privada e possibilitando seu desenvolvimento pleno (BARBOSA, 2012).

O equilíbrio é um constructo que, no MoDOS, é sustentado por quatro grandes blocos. O primeiro, que apoia todos os restantes, é composto por desenvolvimento, crescimento e plenitude. Sobre ele estão equilibrados outros três blocos, a saber: tempo, envolvimento e satisfação.

#### 4.2.3.1 Desenvolvimento, crescimento e plenitude

Para alcançar o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, as pessoas devem perceber uma série de aspectos que estão intimamente inter-relacionados. Ao falar-se em

desenvolvimento, percebem-se todas as nuances que corroboram o progresso, o crescimento, o adiantamento da evolução enquanto pessoa. Segundo Cugnier (2016), estar aberto ao desenvolvimento e deparar-se com situações que o fomentem, em todos os aspectos subjetivos e objetivos, é passo primeiro para a busca do equilíbrio.

Dada a abertura, admite-se a possibilidade de crescimento, seja pessoal, seja profissional. Tal conceito é permeado pela constância, isto é, por mecanismos que possibilitem um aumento constante, tanto no âmbito laboral quanto no doméstico e/ou pessoal. Nesse ponto, o equilíbrio não está em ter tempo ou disposição para lidar com aspectos relacionados com uma esfera ou outra, mas sim em que seja visível a existência de mecanismos que potencializem esse crescimento e, além disso, que esse senso pessoal e profissional seja perceptível às pessoas (MERINO; PRIVADO, 2015; FREIRE, 2017).

Apta a se desenvolver e percebendo seu crescimento, a pessoa pode vir a ser dotada de plenitude. O conceito percebe muitos dos aspectos desenvolvidos nos outros pilares-base do MoDOS, principalmente aqueles que dizem respeito à integralidade, à diversidade e à singularidade. Tais aspectos, vinculados ao desenvolvimento e ao crescimento, fornecem ao colaborador uma proteção que lhe possibilita a busca pelo bem-estar no ambiente de trabalho (MENDES, 2002). Salanova (2009) vem ao encontro de tal afirmação ao destacar que a plenitude possibilita o vigor e a dedicação no trabalho.

#### 4.2.3.2 Tempo

Depois de fundamentada a base que mescla desenvolvimento, crescimento e plenitude, torna-se possível a conquista dos outros três aspectos relacionados ao equilíbrio. Logicamente, ao perceber a dualidade entre vida profissional e pessoal (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCK-WIKLUND, 2012), a cronologia do tempo é algo que deve ser considerado. Porém, não só na perspectiva da “sobra” de tempo, mas na sua reconfiguração. Goleman (2012) defende que a reformulação do trabalho e sua aproximação com o ambiente doméstico por meio do *home office* é uma maneira de qualificar o tempo do colaborador, tanto no ambiente de trabalho quanto no doméstico.

Em consonância, Salanova (2008) e Andrade (2016) defendem que o tempo pode ser revisto também quantitativamente, oferecendo períodos de trabalho que sejam adequados à realidade da empresa e da vida privada da pessoa, possibilitando o desenvolvimento do trabalho em períodos parciais que foquem não a jornada, mas o resultado e a produção. Além disso,

nesse aspecto, a autonomia surge como um fator contributivo, ao passo que o colaborador pode, em determinadas situações, decidir quando iniciar e/ou terminar certas atividades.

#### 4.2.3.3 *Envolvimento*

Chiuzi, Siqueira e Martins (2012) definem o envolvimento como um possibilitador da construção de vínculos positivos, seja com a função em si, seja com a organização. Ao envolverem-se, os colaboradores sentem-se preenchidos, o que está ligado diretamente ao senso de propósito. Em virtude do envolvimento é que os papéis podem ser desempenhados, seja na organização, seja na vida privada (SALANOVA *et al.*, 2013; FREIRE, 2017).

#### 4.2.3.4 *Satisfação*

A satisfação é o quarto e último componente que proporciona o equilíbrio. Para Guerreiro, Barroso e Rodrigues (2016), a satisfação com a vida e com o trabalho se constitui por meio dos aspectos materiais, da integração social e das relações afetivas e sociais. No momento em que atingem a satisfação, as pessoas conseguem enxergar seu desenvolvimento profissional por meio de um novo prisma, vinculado às emoções positivas (SALANOVA, 2008; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; SALANOVA, 2009) e aos vínculos positivos (CHIUIZI; SIQUEIRA; MARTINS, 2012).

Siqueira e Padovam (2008) atentam para o fato de que, por mais que haja uma predisposição a lidar com os aspectos ligados ao equilíbrio das pessoas de maneira objetiva e externa, constructos internos e subjetivos podem surgir, apresentando-se como variáveis que devem ser observadas e consideradas, tais como a cultura, o sistema de crenças e de valores da pessoa, seus objetivos e suas necessidades.

### 4.2.4 **Alto rendimento, engajamento e reconhecimento**

A quarta e última coluna no MoDOS é composta por um conjunto de quatro blocos. O primeiro – formado pela junção de significância, segurança, disponibilidade – serve de sustentação para os outros três – alto rendimento, engajamento e reconhecimento –, que, por sua vez, não possuem uma ordem exata. Por meio de uma vinculação psicológica positiva com o ambiente de trabalho é que surgem os mecanismos de engajamento, reconhecimento e alto

rendimento (SALANOVA, 2009). Não há, na literatura, uma precisão acerca de qual dos três aspectos é desenvolvido primeiramente. O que se sabe é que, após o desenvolvimento de um, os outros podem ser desenvolvidos. Dessa maneira, o importante é saber o que forma tal vinculação psicológica que inicia o progresso dos demais. O modelo proposto orienta que a junção de significância, segurança e disponibilidade é que proporcionará a vinculação positiva e, por conseguinte, a estruturação dos outros três aspectos.

A significância, de acordo com Rangel (2018), é um processo influenciado de forma direta pelas atividades desenvolvidas e pelas funções desempenhadas pela pessoa durante seu trabalho. A partir dessa relação, surge um senso de sentido, de propósito, que traz significado, ou significância, ao exercício do trabalho em si.

Segurança é um estado que se configura por meio de inúmeros aspectos. Goleman (2012) afirma que o desenvolvimento da segurança na pessoa está relacionado com os estágios iniciais da formação de sua personalidade, em que se cristaliza o senso de confiança, que continua sendo alimentado e reconfigurado ao longo da vida e na construção das relações. Rangel (2018) corrobora a afirmativa ao também destacar o forte apelo que o social tem sobre a estruturação da segurança, ainda mais o perceber o ambiente de trabalho como sendo constituído organicamente pelo social, possibilitando que a pessoa tenha o senso de segurança frente a situações, pessoas e relações.

Vinculado ao senso de significância e à segurança, a disponibilidade surge como o último conceito que sustenta alto rendimento, engajamento e reconhecimento. A disponibilidade está relacionada aos recursos pessoais e internos que uma pessoa possui para o desenvolvimento de determinada função, sejam eles físicos, sejam cognitivos ou emocionais (RANGEL, 2018).

Promovidas e desenvolvidas a significância, a segurança e a disponibilidade, o colaborador possui base para o cultivo da vinculação positiva. De acordo com Arnetz e Blomkvist (2007) e Merino e Privado (2015), ao criar tal vínculo a pessoa cria também um ambiente interno propício para a internalização e para o desenvolvimento de um trabalho saudável e, assim, consegue cingir-se à organização, o que Salanova (2009) chama de senso de conexão energética. Contudo, é importante salientar que o desenvolvimento dos três aspectos, apesar de serem internos e individuais, deve ser percebido e promovido pela organização por meio de ações e de mecanismos que os propiciem.

Tal senso se expressa em alto rendimento, engajamento e reconhecimento. Começando pelo último, o reconhecimento, é importante salientar que, dos três, esse é o aspecto que mais

necessita de ações externas para que possa ocorrer e gerar resultados. Contudo, há de se observar que de nada adianta a formulação de ações sistemáticas (BOLAÑO *et al.*, 2019) e substanciais por parte da organização se o colaborador não possui os mecanismos internos para percebê-lo, reconhecê-lo e retê-lo (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015).

O reconhecimento é um aspecto essencial para a consolidação do engajamento no ambiente de trabalho, considerando que ele interferirá consideravelmente nos níveis do desenvolvimento de positivismo psíquico, elevando os índices de satisfação e de bem-estar no trabalho (SALANOVA, 2008; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; SALANOVA, 2009). Além disso, conforme apontado por Merino e Privado (2015), o reconhecimento ainda possibilita o surgimento de outros aspectos positivos, a saber: motivação, felicidade, bom humor, senso de pertencimento e elevação do desempenho.

Por fim, Lewis (2008), Salanova e Schaufeli (2009) e Rangel (2018) asseguram que colaboradores reconhecidos e engajados estão mais predispostos ao desenvolvimento de suas funções de maneira significativamente impulsionada, o que é definido pela literatura como alto rendimento. Entretanto, nesse ponto deve-se observar que alcançar o alto rendimento no trabalho não está ligado ao fato de serem percebidos níveis de produção frenéticos, mas sim figurações vinculadas ao senso colaborativo, surgimento de afetos positivos e integração com os princípios organizacionais.

#### **4.2.5 Emoções e afetos positivos**

Estruturados os quatro pilares básicos do MoDOS, inicia-se um processo de subida, quando o desenvolvimento da saúde parte do colaborador – do interior para o exterior, para o contexto organizacional. O próximo grande bloco, sustentado pelos quatro anteriores, é denominado “Emoções e afetos positivos”. Sobre esse, vários outros se posicionam, os quais serão explanados posteriormente.

O bem-estar em uma organização, lembrando ser esse o novo conceito que define o ser, ou não, saudável, está relacionado com a predominância de emoções positivas, ligadas à percepção e ao desenvolvimento do afeto – entendendo-o como aquilo que afeta –, possibilitando a criação ou a elevação dos níveis de habilidades e de competências que poderão ser percebidos nos colaboradores (SANTOS; GONÇALVES, 2015; FABIO; KENNY, 2016; FABIO; PALAZZESCHI; BUCCI, 2017; RANGEL, 2018). As emoções e os afetos que se constituem posteriormente são: autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência e vinculação.

#### 4.2.5.1 Autoeficácia

A autoeficácia surge como uma crença pessoal de que o indivíduo é capaz. Por essa razão, ela é localizada como primeiro grande bloco sobreposto às emoções e aos afetos positivos. De acordo com Líbano *et al.* (2012) e Vázquez e Ordóñez (2019), a autoeficácia compreende uma estrutura que abriga inúmeras outras estruturas subjetivas individuais. No momento em que o colaborador acredita em si, em seu potencial, em seus objetivos e quereres, torna-se predisposto a desenvolver as outras emoções e os outros afetos.

#### 4.2.5.2 Esperança

A esperança é um constructo muito mais complexo do que o entendimento acerca de esperar sugere. Esperar pode ser traduzido por um viés de passividade, enquanto esperar exige ação (LÍBANO *et al.*, 2012; DIAS, 2017; VÁZQUEZ; ORDÓÑEZ, 2019). Assim, a pessoa que possui esperança cultiva objetivos e planejamento. Para Siqueira e Padovam (2008), objetivos estão relacionados com focos, com desejos que o colaborador ou o grupo nutrem e anseiam para si, mesmo percebendo suas nuances e os possíveis obstáculos. O planejamento, por sua vez, segundo Silva (2015), visa à estruturação de ações planejadas de maneira sistemática com vistas a atingir os objetivos predeterminados e concebidos, percebendo-se sempre a realidade que os circundam (FORMANSKI, 2018), tornando o planejamento concreto, palpável e concretizável.

#### 4.2.5.3 Otimismo

O otimismo é considerado uma emoção ou um afeto positivo que percebe a concretude e a realidade das coisas, dos objetos e das situações. Muito além de manter-se otimista, ou seja, crente de que algo poderá ser alcançado ou virá a ocorrer, o otimismo é um aspecto psicológico positivo que, como afirmam Salanova e Schaufeli (2009), analisa as possibilidades e as impossibilidades do percurso de vida e as tornam parte da estrutura da personalidade. Assim, ser otimista é alcançar um grau de visualização acerca das coisas e das situações, percebendo os prós e os contras, reprogramando e replanejando, caso necessário, mas mantendo o foco na concretude e na efetivação dos projetos.

#### 4.2.5.4 Resiliência

A resiliência consiste na capacidade que as pessoas possuem, após desenvolverem inúmeros outros aspectos internos já mencionados, de se adaptarem a novas situações, resolverem problemas, superarem obstáculos e resistirem à pressão originada por situações adversas, tanto no campo profissional quanto no pessoal. O conceito emerge da psicologia positiva (LÍBANO *et al.*, 2012; DIAS, 2017; VÁZQUEZ; ORDÓÑEZ; 2019) e age como um catalisador das emoções e dos afetos vividos, diminuindo seus possíveis efeitos negativos.

A resiliência também é uma emoção que, apesar de interna, pode e deve ser desenvolvida por meio de práticas organizacionais objetivas, possibilitando a lapidação desse constructo por parte do colaborador (ACOSTA *et al.*, 2015). De acordo com Fabio (2016), pessoas resilientes transformam-se em trabalhadores prósperos que potencializam a concretização de um ambiente saudável nas organizações.

#### 4.2.5.5 Vinculação

Por fim, após estruturados os pilares básicos e potencializadas as emoções e os afetos positivos, a pessoa consegue perceber e vivenciar seu senso de vinculação. Abrigada sob a teoria da psicologia positiva (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009) e percebida, da mesma forma, como uma estrutura subjetiva pessoal, individual e singular, a vinculação é um processo psicológico (SALANOVA, 2009) que provê à pessoa uma emoção que vai além do estar pertencente. Quando percebe que faz parte, ou seja, que pertence à organização, essa pessoa traduz seus sentimentos de maneira menos expressiva, considerando que o pertencimento ainda ocorre de maneira bastante internalizada. Ao vincular-se com o trabalho e/ou com a organização, os sentimentos são expressos e externalizados, inculcando, sobremaneira, a motivação dos colaboradores no desenvolvimento de seu trabalho (SALANOVA, 2009; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015; CUGNIER, 2016).

### 4.2.6 Habilidades

Desenvolvidos os pilares básicos – bem-estar, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio e alto rendimento, engajamento e reconhecimento – e as emoções e os afetos positivos (dispositivos internos), pessoas e organizações estão potencialmente instrumentalizadas para

que possam desenvolver os principais aspectos que vão compor o capital humano (SANTOS; GONÇALVES, 2015; FABIO; KENNY, 2016; VIDOTTO, 2016; FABIO; PALAZZESCHI; BUCCI, 2017; RANGEL, 2018).

Segundo Neves (2019), as habilidades, primeiro componente do capital humano, referem-se às capacidades que as pessoas possuem de agir de maneira habilidosa frente a determinada situação. Por tratar-se de um aspecto humano, as habilidades mudam de pessoa para pessoa, estando mais relacionadas à percepção – cognitivo –, à ação – concretização – ou a ambas.

#### **4.2.7 Conhecimento**

O segundo componente do capital humano reside naquilo que se compreende como conhecimento. Na organização da chamada sociedade do conhecimento, é esse ativo que figura como o mais valioso das organizações do século atual (CISNE, 2015; LIVRAMENTO, 2016; MUAFI *et al.*, 2017; NEVES, 2019). Esse ativo constitui-se de informações organizadas, tácitas ou explícitas, que podem, ou não, ser utilizadas por pessoas e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008); contudo, são passíveis de extração, externalização e socialização.

#### **4.2.8 Atitudes**

As atitudes estão relacionadas com comportamentos – construídos interior e anteriormente a determinado fato – que são utilizados frente a situações do cotidiano, demonstrando um “saber fazer” ou “saber o que fazer”. São também compreendidas como integrantes do capital humano (FORMANSKI, 2018; NEVES, 2019).

#### **4.2.9 Experiência**

Experiência é mais um dos componentes do capital humano (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; CHIAVENATO, 2010; VIDOTTO, 2016) que expressa, de maneira concreta, as vivências – subjetivas e objetivas – das pessoas. Ao vivenciar as situações – por meio dos sentimentos, dos sentidos, das reflexões, das relações –, as pessoas podem criar suas percepções e seu senso de valor, que modificam exponencialmente seu modo de agir frente a novas situações (MATTEI, 2018).

#### **4.2.10 Escolaridade**

Os níveis de escolaridades são apontados por Vidotto (2016) como o quarto componente do capital humano. O grau de escolarização que concerne a cada pessoa compreende um determinado ciclo de aprendizagens que foi concluído de maneira prática. No entanto, há que se considerar os apontamentos realizados por Mattei (2018), frisando que a escolarização deve estar acompanhada de aspectos subjetivos e tácitos do ser humano, como habilidades, atitudes, experiências e conhecimento prévio. Somados é que esses aspectos efetivarão a completude de atingir determinado ciclo de aprendizados.

#### **4.2.11 Criatividade**

A criatividade é um aspecto com características interdisciplinares (ALVES; BRASILEIRO; BRITO, 2004), ao passo que pode ser formada e reformulada com o passar dos anos e a partir das mais distintas experiências vivenciadas pela pessoa. Goleman (2012) e Murbach (2015) consideram que a construção dos aspectos criativos se inicia já na tenra infância, quando a criança é estimulada por meio de seus tutores. Com o passar dos anos, no desenvolvimento das relações – seja na escola, seja no lazer ou no ambiente de trabalho –, a criatividade passa por processos de transformação.

Nas organizações, a sexta competência do capital humano tem sido cada vez mais buscada, pois é evidente que ela possibilita os grandes processos de inovação. Em conjunto com os pilares básicos, as emoções e os afetos positivos, e com os outros componentes do capital humano, as organizações podem, e devem, estimular os processos criativos que, por sua vez, trarão resultados cada vez mais expressivos (VIDOTTO, 2016).

#### **4.2.12 Talento**

Talentos são inclinações que pessoas possuem para fazerem determinadas atividades, e também podem ser traduzidos em “dons”. Dons, por sua vez, são compreendidos como aptidões “naturais” que elas possuem. O sétimo componente do capital humano (VIDOTTO, 2016) é definido por Chiavenato (2010) como a junção das habilidades, dos conhecimentos e

das experiências do colaborador, além de considerar o contexto no qual este se insere, sendo tal faculdade favorecida pelo desenvolvimento das relações e dos trabalhos em equipe.

#### **4.2.13 Liderança**

A liderança, por fim, é um constructo que não existe previamente, mas que se constrói e se estabelece com o passar do tempo e na observância do desenvolvimento de todos os outros aspectos até aqui elencados. Liderar é um conceito cada vez mais necessário à nova era da sociedade do conhecimento e se relaciona com o gerenciamento, podendo ser desenvolvido e percebido em qualquer nível de uma organização, sem que necessariamente a pessoa esteja ocupando um cargo de chefia (CUGNIER, 2016).

O último componente do capital humano (VIDOTTO, 2016) torna-se imprescindível para que atinja o grau máximo de sua potencialidade e, além disso, transforme-se uma ferramenta que auxilia as organizações em seu processo de relação com todas as pessoas que a compõem, visto que, ao liderar, os colaboradores maximizam a expressão da cultura, dos valores e das políticas organizacionais (SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; CUGNIER, 2016; MARAVELIAS; HOLMQVIST, 2016).

#### **4.2.14 A “esfera” dos capitais**

Ao chegar a essa etapa da construção do modelo conceitual, proveniente de todas as análises realizadas pelo pesquisador, bem como de seus *insights*, decidiu-se que o modelo deveria sofrer uma alteração gráfica bastante significativa: substituíram-se os três antepenúltimos blocos que formavam o MoDOS – capital humano, relacionamentos e capital social – por uma esfera. A decisão foi uma compreensão empírica, após inúmeros processos de reflexão, e teve um motivador bastante simples: blocos possuem limites, divisões, enquanto esferas expressam a infinidade por não determinarem começo, meio ou fim.

Além disso, o formato esférico possibilita outra reflexão: pelo fato de não possuírem extremidades bem definidas, esferas apresentam uma zona de contato menor, o que dificulta qualquer tipo de ação que exija sua estabilidade. Dessa maneira, fazer com que uma esfera fique parada em um só lugar e equilibrar o que quer que seja sobre ela torna-se uma tarefa bastante complexa. Esse signo tende a demonstrar que tornar organizações, de fato, saudáveis, a partir

da percepção de seu capital humano e social, não é uma tarefa simples e exige vontade, constância, sentimento e percepção.

Outro ponto a ser considerado diz respeito à localização dos três constructos dentro da esfera. A ideia é que o capital humano esteja localizado em seu centro, o capital social, na parte mais externa, e os relacionamentos, no meio de ambos, criando entre eles uma relação que não possui limites.

#### 4.2.14.1 *Capital humano*

De maneira sintética, o capital humano pode ser compreendido como o conjunto de pessoas que formam uma organização (LIVRAMENTO, 2016; NEVES, 2019). Contudo, ao se tratar de pessoas, há de se considerar todos os aspectos e as dimensões que as constituem. Assim, de acordo com Vidotto (2016) e Formanski (2018), o capital humano opera constituído pelos aspectos físicos, subjetivos, cognitivos e atitudinais das pessoas, sendo expresso por um conjunto de competências – habilidades, conhecimentos, atitudes, experiência, escolaridade, criatividade, talento e liderança (VIDOTTO, 2016).

O constructo capital aparece ao lado de humano quando todos esses componentes são percebidos enquanto valiosos às organizações, passíveis de gerenciamento, e, em virtude disso, aceleram as potencialidades que essas organizações possuem em busca de maiores resultados, sobretudo na era atual (SOUZA, 2014; LYNCH, 2015; VIDOTTO, 2016; HARRIS; WRIGHT; MCMAHAN, 2018).

Entretanto, o MoDOS traz à luz, ao ampliar as estruturas basilares que proporcionam o bem-estar humano e, por conseguinte, das organizações, uma nova leitura acerca desse importante capital. Utilizar o capital humano como um bem tangível requer que, muito além de percebê-lo enquanto um conjunto de componentes, as organizações o percebam de maneira aprofundada, o que fica claro por meio da construção estabelecida, demonstrando tudo o que há por detrás de tais componentes.

Para tanto, as organizações necessitam modificar sua visão em torno desse capital reconfigurando sua visão estratégica para percebê-lo (SALANOVA, 2008; SOUZA, 2014; MUAFI *et al.*, 2017; HARRIS; WRIGHT; MCMAHAN, 2018). Apesar de teoricamente “homogêneo”, o capital humano possui inúmeros vieses, chamados aqui de pessoas, que devem ser consideradas enquanto seres singulares, individuais e únicos.

#### 4.2.14.2 *Relacionamentos*

Dando sequência ao desenho da esfera dos capitais no MoDOS, posteriormente ao capital humano e anteriormente ao capital social, percebe-se a necessidade de tornar expresso e concreto o papel que o constructo de relacionamentos possui em sua estruturação. Para Silva (2015) e Akpey-Mensah (2019), a característica central do capital social é observada dentro do principal aspecto que potencializa o capital humano: as relações.

Na formação dos grupos – por meio dos laços de afeto e de colaboração –, há o reordenamento da práxis, seja ela individual, seja grupal. Assim, pessoas e grupos se formam, se orientam e se reorientam a partir de seus relacionamentos (SALM, 2020) e possibilitam a criação de inúmeros recursos inovadores, passíveis de compartilhamento, elevando os níveis de conhecimento dentro das organizações (FORMANSKI, 2018; AKPEY-MENSAH, 2019; SALM, 2020).

#### 4.2.14.3 *Capital social*

O capital social, assim como o capital humano, também deve ser percebido enquanto um bem tangível e que, por essa razão, possui valor mensurável e é passível de investimentos (CARACCIO, 2013), contribuindo, sobremaneira, para o crescimento econômico das organizações (SILVA, 2015; NODARI, 2017). Tal conceito é formado a partir dos agrupamentos estabelecidos pelo capital humano, contudo compreendendo-se “agrupamento” não só enquanto o ajuntamento de pessoas, mas como formação de pontes e de conexões entre elas e seus aspectos constituintes (CISNE, 2015; FONTI; MAORET, 2015; MUAFI *et al.*, 2017; AKPEY-MENSAH, 2019).

A partir da formação do capital social, as organizações podem promover o senso de coletividade, agindo por meio da cooperação e da construção coletivas, estas possuidoras, segundo Salm (2020), de características de cunho democrático que alargam o senso de pertencimento, realimentando as bases de sustentação propostas pelo MoDOS.

#### **4.2.15 Adaptação do Modelo HERO**

Posteriormente ao percurso de construção do MoDOS, com base na literatura encontrada acerca dos principais aspectos relacionados às teorias do capital humano e do capital social, o modelo prevê sua aproximação com alguns aspectos do Modelo HERO (SALANOVA,

2008; SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; SALANOVA *et al.*, 2013; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2016) e, por essa razão, o introduz em sua finalização.

#### 4.2.15.1 *Colaboradores saudáveis*

De acordo com o HERO, na categoria de colaboradores saudáveis, percebem-se os aspectos que se relacionam com o capital psicológico positivo, chamados também de “crenças” (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016). Ao final da construção do MoDOS, verificou-se que tal categoria deveria ser inserida pelo fato de que, ao serem estruturados todos os blocos anteriores, com base em uma externalização individual, é que as pessoas podem ser consideradas de fato saudáveis e plenas no ambiente organizacional.

#### 4.2.15.2 *Recursos e práticas organizacionais saudáveis*

Recursos e práticas organizacionais saudáveis constituem o segundo grupo do Modelo HERO, composto por: recursos sociais, recursos de tarefas e práticas organizacionais (SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016). No que se refere aos recursos sociais, identificam-se alguns dos aspectos levantados no MoDOS – comunicação e liderança, por exemplo – sendo complementados por todos aqueles outros compreendidos como possibilitadores de um desenvolvimento social pleno e integrado, em sua maioria ligados ao capital humano.

Recursos de tarefas, por sua vez, englobam as estratégias que possibilitem e/ou facilitem a execução de atividades dentro do escopo organizacional, à exemplo da autonomia. Por fim, práticas organizacionais saudáveis são relacionadas com os elementos de desenvolvimento organizacional, como canais de comunicação, planejamento estratégico, práticas de recursos humanos. Todas essas iniciativas devem perceber, de maneira clara, os aspectos elencados na construção do MoDOS, possibilitando que as ações de desenvolvimento, com vistas à saúde organizacional, possam ser gerenciadas e reestruturem a cultura e as políticas organizacionais.

#### 4.2.15.3 Resultados organizacionais saudáveis

O Modelo HERO se encerra com seu terceiro elemento: resultados organizacionais saudáveis, inteiramente ligados com os resultados alcançados pela organização, bem como com suas relações externas – clientes e vínculo social (SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

Adaptar esse último elemento ao MoDOS acaba por fechar um ciclo que poderá ser retroalimentado. No momento em que organizações se tornam saudáveis, criam um ambiente saudável e relações saudáveis. Estas são percebidas pelo mundo externo à organização, reorientando o ambiente social em que estão inseridas e, por sua vez, sendo notadas por suas trabalhadoras e por seus trabalhadores, bem como pelas famílias e pelos vínculos sociais, possibilitando uma atmosfera plena e saudável.

#### 4.2.16 MoDOS – Versão 2

Ao olhar para o modelo, parte-se do princípio de um direcionamento para que a leitura possa ser realizada. Contudo, não há como afirmar que ele se inicie da base para o topo ou no sentido contrário. Esse princípio dependerá da percepção que a própria organização faz de seus níveis de saúde. Caso a organização perceba que já é saudável e queira confirmar tal nível, a leitura do modelo pode seguir um percurso *top down* (de cima para baixo). Já para aquelas organizações que não se entendem enquanto saudáveis e que queiram iniciar um novo processo, adota-se o modelo *bottom up* (de baixo para cima).

Por conta dessa percepção, e indo além, é que foram colocadas, em volta do modelo, setas que oferecem a noção de que ele é cíclico, indo ao encontro do entendimento das organizações saudáveis como um circuito, em que frações organizacionais saudáveis afetam positivamente outras frações, que também afetam e são afetadas (FABIO *et al.*, 2016; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016; VIDOTTO, 2016). Para efeitos desta pesquisa, visualizar-se-á o modelo de baixo para cima.

Ao final desse processo, percebendo as reflexões realizadas acerca da literatura acadêmica, bem como aquelas advindas dos encontros virtuais realizados com autoras do Modelo HERO, foi possível criar uma versão do modelo, totalmente repaginada e pronta para ser enviada para a verificação e a consolidação com especialistas. A Figura 12 apresenta o MoDOS em sua segunda versão.

# MoDOS - Modelo conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis com base no Capital Humano e Capital Social



Entre as mudanças, além da inclusão da “esfera dos capitais” (item 4.2.14), as setas, anteriormente lateralizadas ao modelo, uma no sentido de baixo para cima e outra de cima para baixo, foram substituídas por setas em formato circular, em torno do artefato, oferecendo de fato a noção cíclica e de completude, considerando ainda ser essa uma construção em prol de um circuito saudável para as organizações.

### 4.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O presente capítulo apresentou o processo de construção do Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis, nomeado MoDOS. Na arquitetura de uma organização saudável, percebem-se vários mecanismos, e ela deve ocorrer como via de mão dupla: do colaborador para a organização e da organização para o colaborador, sendo que este deve ser compreendido não como um ser profissional, mas como um ser integral, social e que desempenha funções profissionais (FREIRE, 2017) junto de determinada organização.

Apesar de inovador e ainda pouco divulgado, o conceito de organizações saudáveis tem enorme potencial para o desenvolvimento de um ambiente mais saudável, com pessoas prósperas e resilientes, e para a criação do senso de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho (FABIO, 2016), promovendo negócios saudáveis e que sejam vantajosos tanto para as organizações quanto para as pessoas (FABIO; PEIRÓ, 2018). É importante, para finalizar, destacar o exposto por Bolaño *et al.* (2019), que organizações só se tornam efetivamente saudáveis ao assumirem uma atitude proativa em sua totalidade e, sobretudo, constituindo-se por meio da sensibilidade e da humanidade.

## 5 VERIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

### 5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a fase de verificação e de consolidação do Modelo de Desenvolvimento para Organizações Saudáveis – o MoDOS – por meio de avaliações realizadas com especialistas com notório saber em temáticas relacionadas ao artefato.

De acordo com o fluxograma de trabalho definido no capítulo 3 da presente dissertação, a atual fase utilizará como base o método *Design Science Research*, adaptado de Hevner *et al.* (2004) e Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), no entendimento de que os autores fornecem, por meio de seu método, subsídios suficientes para a avaliação de artefatos que tenham o foco de usabilidade prática.

A etapa da validade na construção do artefato é determinante, pois, por meio das indicações realizadas e de possíveis aperfeiçoamentos, aproximará o modelo conceitual do campo prático (CHAKRABARTI, 2010), evidenciando sua efetividade na solução de problemas reais (TREMBLAY; HEVNER; BERNDT, 2010). Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) consideram a existência de cinco formas para que um artefato possa ser avaliado: observação, análise, experimentação, teste e descrição. Tais formas são expressas no Quadro 19.

Quadro 19 – Métodos e técnicas para avaliação dos artefatos.

Forma de avaliação	Métodos e técnicas propostos
Observacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elementos do estudo de caso: estudar o artefato existente ou criado, em profundidade, no ambiente de negócios.</li> <li>● Estudo de campo: monitorar o uso do artefato em projetos múltiplos.</li> </ul>
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análise estática: examinar a estrutura do artefato para qualidades estáticas.</li> <li>● Análise da arquitetura: estudar o encaixe do artefato na arquitetura técnica do sistema técnico geral.</li> <li>● Otimização: demonstrar as propriedades ótimas inerentes ao</li> </ul>

	<p>artefato ou demonstrar os limites de otimização no comportamento do artefato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Análise dinâmica: estudar o artefato durante o uso para avaliar suas qualidades dinâmicas (por exemplo, desempenho).</li> </ul>
Experimental	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experimento controlado: estudar o artefato em um ambiente controlado para verificar suas qualidades (por exemplo, usabilidade).</li> <li>● Simulação: executar o artefato com dados artificiais.</li> </ul>
Teste	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Teste estrutural (<i>white box</i>): realizar testes de cobertura de algumas métricas para implementação do artefato (por exemplo, caminhos para a execução).</li> <li>● Teste funcional (<i>black box</i>): executar as interfaces do artefato para descobrir possíveis falhas e identificar defeitos.</li> </ul>
Descritiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Argumento informado: utilizar a informação das bases de conhecimento (por exemplo, das pesquisas relevantes) para construir um argumento convincente a respeito da utilidade do artefato.</li> <li>● Cenários: construir cenários detalhados em torno do artefato para demonstrar sua utilidade.</li> </ul>

Fonte: Hevner *et al.* (2004, p. 86).

A forma de avaliação observacional pode se basear em alguns elementos do estudo de caso, como também do estudo de campo. Em relação aos elementos do estudo de caso, que são adequados para essa etapa de avaliação, citam-se: o planejamento do caso, as formas de coleta e de análise dos dados, além do relato final produzido pelo pesquisador acerca do que foi observado (HEVNER *et al.*, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). O principal objetivo dessa forma de avaliação é verificar como o artefato criado se comporta em um ambiente real.

A segunda forma de avaliação apontada por Hevner *et al.* (2004) é chamada de analítica e busca avaliar o artefato em sua arquitetura interna, além de também analisar como ele interage com o ambiente externo. O principal objetivo desse formato de avaliação é verificar o desempenho do artefato, quais melhorias ele agrega ao sistema em que é inserido (HEVNER *et al.*, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

A avaliação experimental é a terceira forma proposta. Ela pode ser realizada por meio de experimentos controlados, ou ainda por meio da simulação. A simulação, por sua vez, pode

ser feita tanto virtual quanto fisicamente, por meio de *Mock-ups*. Os “*Mock-ups* são modelos construídos em tamanho real” (GERSZEWSKI *et al.*, 2009, p. 4), possibilitando a representação de um ambiente real e tornando possível a verificação do comportamento do artefato a ser avaliado (HEVNER *et al.*, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

A quarta forma proposta por Hevner *et al.* (2004) é a de teste, que pode ser funcional (*black box*) ou estrutural (*white box*), ou ainda ambos, comumente utilizados quando do desenvolvimento de artefatos na área de sistemas da informação. O teste funcional ocupa-se da verificação do sistema do ponto de vista do usuário. Já o teste estrutural se relaciona com a análise interna do *software* (HEVNER *et al.*, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Por último, a quinta forma de avaliação proposta é denominada descritiva e busca, essencialmente, demonstrar a utilidade do artefato desenvolvido. Nesse formato, o pesquisador poderá utilizar-se de subsídios existentes na literatura, ou ainda construir cenários, para procurar demonstrar a utilidade do artefato em diferentes contextos (HEVNER *et al.*, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

A forma de avaliação escolhida para a etapa de verificação e de consolidação desta dissertação foi a descritiva, que tem por objetivo principal demonstrar a utilidade do artefato desenvolvido partindo de argumentos e de teses existentes na literatura, como já expresso no capítulo 4, passíveis de figurarem como base da arquitetura de artefatos, como já destacado por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

Assim, a avaliação descritiva utilizará a taxonomia das métricas de avaliação de *Design Science Research*, utilizadas por Abdala (2017) na idealização de um modelo teórico conceitual de sua tese de doutorado, agregando, na construção de um questionário, cinco dimensões de avaliação: objetivo, ambiente, estrutura, atividade e evolução.

Às cinco dimensões, assim como proposto por Nascimento (2020), foi agregada uma sexta, que aborda aspectos relacionados à visão sistêmica. Da mesma maneira que o autor, que desenvolveu seu modelo alinhado ao contexto dos empreendedores e percebeu a necessidade de abordar os aspectos sistêmicos, não houve outra maneira de fazê-lo nesta pesquisa, haja vista todo o caráter sistêmico que permeou a construção do modelo desde sua gênese. A taxonomia, dividida em hierarquia das métricas, foi adaptada, conforme Abdala (2017), em dimensão, subdimensão e itens, conforme exposto no Quadro 20.

Quadro 20 – Hierarquia da taxonomia de métricas conforme o método DSR.

Dimensão	Subdimensão	Itens
I. OBJETIVO	Alcance de objetivo	1. Eficácia
		2. Efetividade
		3. Validade
		4. Utilidade
	Viabilidade	5. Viabilidade técnica e gerencial
		6. Viabilidade operacional
		7. Generalidade
II. AMBIENTE	Pessoas	8. Utilidade
		9. Facilidade de uso
		10. Ética
		11. Ausência de efeitos indesejáveis
	Organização	12. Alinhamento estratégico
		13. Ausência de efeitos secundários
III. ESTRUTURA	14. Simplicidade	
	15. Integridade	
	16. Estilo	
	17. Consistência	
IV. ATIVIDADE	18. Confiabilidade de funções	
	19. Precisão	
	20. Coerência	
	21. Funcionalidade	
	22. Integridade	
V. EVOLUÇÃO	23. Capacidade de aprendizagem	
	24. Capacidade de modificação	
	25. Adaptabilidade/flexibilidade	
	26. Escalabilidade	
	27. Robustez	
	28. Visão sistêmica (pessoas)	

VI. VISÃO SISTÊMICA	29. Visão sistêmica (componentes)
	30. Visão sistêmica (interrelação)

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

A partir dessa taxonomia, foi desenvolvido um questionário – Apêndice B – com seis perguntas abertas, cada uma relacionada a um grupo/subgrupo específico, solicitando que os especialistas pudessem comentar suas percepções acerca de cada um dos itens na composição do modelo. Além disso, o questionário foi encerrado com mais dois espaços de contribuição livre, sendo o primeiro relacionado com contribuições pertinentes ao objetivo principal do modelo, e o segundo, com relação a possíveis melhorias do modelo, a fim de que este fosse aperfeiçoado.

Para que o questionário pudesse ser respondido, foram ofertadas duas maneiras de apresentação do modelo proposto, de forma a de nortear o processo. A primeira consistiu no envio, via correio eletrônico, de uma apresentação sintética do modelo – Anexo C –, a qual trata dos principais aspectos da construção, além de relacionar todo o referencial teórico utilizado. A segunda opção consistia em uma apresentação remota, que possibilitava a interação entre pesquisador e especialistas, a fim de que dúvidas pudessem ser sanadas durante ela.

## 5.2 VERIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO POR ESPECIALISTAS

### 5.2.1 Apresentação dos especialistas participantes

Por tratar-se de uma etapa de suma importância no desenvolvimento de um modelo conceitual, a fim de que este possa ser utilizado pela academia, contribuindo no desenvolvimento da práxis organizacional, entende-se que a escolha dos especialistas participantes deve ser realizada de maneira minuciosa, garantindo que pesquisadores com notório saber em áreas afins à temática realizem verificações consistentes e tragam contribuições consideráveis. A seguir, os Quadros 21, 22, 23 e 24 apresentarão os currículos dos especialistas participantes nessa etapa.

Quadro 21 – Prof.<sup>a</sup> Valeria Cruz-Ortiz.

	<p><b>Valeria Cruz-Ortiz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Professora associada do Departamento de Psicologia Social da Universidade Jaume I – Espanha.</li><li>● Membro do Grupo de Pesquisa e Investigação WANT – Prevenção Psicossocial e Organizações Saudáveis.</li><li>● <i>E-mail</i>: valeria.cruz@uji.es</li><li>● Telefone: (+34) 964729580</li><li>● Linhas de pesquisa: liderança positiva, organizações saudáveis e resilientes, saúde ocupacional, bem-estar psicossocial individual e grupal, prevenção e intervenção em fatores psicossociais e técnicas de gestão de recursos humanos.</li></ul>
<p><b>Biografia:</b> Resumo da biografia no Anexo D.</p> <p><b>Total de citações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Scopus</i>: 20</li><li>● <i>Web of Science</i>: 31</li><li>● <i>APA PsycNet</i>: 17</li><li>● <i>Google Acadêmico</i>: 289</li></ul>	

Fonte: WANT (VALERIA CRUZ ORTIZ, [2021], s. p.).

Quadro 22 – Prof.<sup>a</sup> Hedy Acosta Antognoni.

	<p><b>Hedy Acosta Antognoni</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Professora assistente da Faculdade de Psicologia da Universidade de Talca – Chile.</li><li>● <i>E-mail</i>: hacosta@utalca.cl</li><li>● Linhas de pesquisa: psicologia do trabalho e das organizações, saúde ocupacional, riscos e fatores psicossociais no trabalho, psicologia organizacional positiva, organizações saudáveis.</li></ul>
<p><b>Biografia:</b> Resumo da biografia no Anexo E.</p> <p><b>Total de citações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Scopus</i>: 58</li><li>● <i>Web of Science</i>: 47</li><li>● <i>APA PsycNet</i>: 155</li><li>● <i>Google Acadêmico</i>: 413</li></ul>	

Fonte: Universidade de Talca (ACADÉMICOS, [2021], s. p.).

## Quadro 23 – Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho.

	<p><b>Francisco Antônio Pereira Fialho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil.</li> <li>● Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC).</li> <li>● <i>E-mail</i>: fapfialho@gmail.com</li> <li>● Telefone: +55 (48) 3331-7117</li> <li>● Linhas de pesquisa: complexidade, cognição e consciência, engenharia do conhecimento, mídias do conhecimento, ecoergonomia, gestão do conhecimento, ergonomia cognitiva, inteligência artificial construtivista, programação evolucionária.</li> </ul>
<p><b>Biografia:</b> Resumo da biografia no Anexo F.</p> <p><b>Total de citações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Scopus</i>: 48</li> <li>● <i>Web of Science</i>: 6</li> <li>● <i>APA PsycNet</i>: 19</li> <li>● <i>Google Acadêmico</i>: 3.168</li> </ul>	

Fonte: BRASIL (2021).

## Quadro 24 – Prof. Ari Gómez-Borges.

	<p><b>Ari Gómez-Borges</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Membro do Grupo de Pesquisa e Investigação WANT – Prevenção Psicossocial e Organizações Saudáveis.</li> <li>● <i>E-mail</i>: ari.gomez@uji.es</li> <li>● Telefone: (+34) 964729571</li> <li>● Linhas de pesquisa: psicologia positiva, psicologia comunitária, psicologia social, psicologia organizacional, ONGs (organizações não governamentais).</li> </ul>
<p><b>Biografia:</b> Resumo da biografia no Anexo G.</p>	

Fonte: WANT (ARI..., [2021], s. p.).

### 5.2.2 Resultados da verificação

A presente etapa consiste em apresentar os resultados colhidos após a verificação por parte de especialistas, que possibilitou a reestruturação, a readequação e a consolidação do modelo conceitual proposto. Dessa forma, serão relacionados os apontamentos realizados e, posteriormente, a aceitação, ou não, das indicações, com suas respectivas justificativas.

Os resultados da etapa de verificação e de consolidação do MoDOS foram gerados por meio do questionário – Apêndice B – adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020), o qual considera os seguintes aspectos agrupados: objetivo – alcance do objetivo e viabilidade –, ambiente – pessoas e organização –, estrutura, atividade, evolução e visão sistêmica. O questionário apresentou seus objetivos de avaliação, a fim de nortear a verificação dos participantes. Tais objetivos foram:

- Objetivo geral: modelo conceitual para o desenvolvimento e a conservação de organizações saudáveis com base no capital humano e no capital social.

- Objetivos secundários:
  - Ferramenta de fácil utilização e assimilação;
  - Que contemple a integralidade e a singularidade de pessoas e de organizações;
  - E que proporcione uma visão sistêmica às pessoas e às organizações.

A fim de que sejam mantidos os aspectos éticos da pesquisa, os especialistas, nesta etapa de apresentação da verificação, terão suas identidades preservadas. Assim, os comentários, as análises e as contribuições serão explicitados no texto trocando-se os nomes dos especialistas por: Especialista 1, Especialista 2, Especialista 3 e Especialista 4.

#### 5.2.2.1 Objetivo

Um dos objetivos do questionário foi verificar a eficácia, a efetividade, a validade e a utilidade do modelo. Em relação à viabilidade, foram considerados os aspectos de viabilidade técnica e gerencial, de viabilidade operacional e de generalidade. O Quadro 25 apresenta as legendas relacionadas aos aspectos abordados nesse conceito.

Quadro 25 – Legendas relacionadas ao objetivo.

Conceito	Legendas
Eficácia	Refere-se ao grau em que o artefato atinge seu objetivo geral, considerando-o de forma restrita.
Efetividade	Refere-se ao grau em que o modelo atinge seu objetivo em uma situação real.
Validade	Refere-se ao fato de que o artefato funciona corretamente, atingindo sua meta.
Utilidade	Refere-se ao valor de atingir o objetivo do modelo, isto é, a diferença entre os benefícios de alcançar esse objetivo e os custos, ou reflexos contrários, de sua realização.
Viabilidade técnica e gerencial	Refere-se ao ponto de vista técnico, mensurando a facilidade com que o artefato proposto poderá ser construído e operado.
Viabilidade operacional	Refere-se ao grau em que o facilitador e o usuário poderão operá-lo em sua prática.
Generalidade	Refere-se ao escopo da meta do artefato. Quanto maior o escopo do objetivo, mais geral o artefato.

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

Em relação ao alcance do objetivo, os especialistas 1, 2 e 3 afirmaram que o objetivo geral proposto em relação ao modelo foi cumprido. Eles destacaram a exaustiva revisão da literatura realizada, o que culminou na construção de um artefato bastante complexo e robusto, que contempla inúmeras variáveis que, por vezes, passam despercebidas pelas organizações e pelas pessoas que as compõem.

Foi questionada, pelo Especialista 3, a atualidade das referências utilizadas, que, segundo ele, antecedem o ano de 2018. Contudo, ao consultar a lista de referências apresentada ao final do trabalho, bem como todo o referencial utilizado na construção do capítulo 4, inúmeras autoras e autores, que publicaram suas pesquisas durante e após o ano de 2018, foram utilizados na construção do MoDOS (DAMÁSIO, 2018; FORMANSKI, 2018; HARRIS; WRIGHT; MCMAHAN, 2018; MATTEI, 2018; RANGEL, 2018; SEGURA-CAMACHO; GARCÍA-OROZCO, TOPA, 2018; AKPEY-MENSAH, 2019; BOLAÑO *et al.*, 2019; NEVES, 2019; VÁZQUEZ; SÁNCHEZ-ORDÓÑEZ, 2019; SALM, 2020; SAMAD, 2020; TARRIDE; VILLENA; GONZÁLEZ, 2020).

O Especialista 4 apontou a necessidade de serem modificadas algumas variáveis. Segundo ele, existe uma duplicidade do constructo “emoções positivas”, sendo uma localizada dentro do bloco “Bem-estar” e outra logo acima dos quatro pilares, compondo o bloco chamado “Emoções/Afetos Positivos”. Além disso, segundo suas contribuições, emoções e crenças são aspectos distintos, ao passo que, no que concerne ao desenvolvimento do modelo, o conceito de crenças seria melhor aplicado.

O conceito de emoção, segundo Barreto e Silva (2010), é derivado do latim *movere* que significa “pôr em movimento”. Dessa maneira, ainda de acordo com os autores, a compreensão acerca das emoções gira em torno de tudo aquilo que vem de dentro para fora, a fim de que sejam comunicados os estados e as necessidades internas percebidos pelas pessoas, o que emerge como uma questão prevalentemente filosófica. Além disso, sabe-se que as emoções são ocasionadas por uma série de atividades fisiológicas e cognitivas.

As crenças, por sua vez, estão relacionadas com o “ato ou efeito de crer; [...] pensamento que se acredita ser verdadeiro ou seguro; certeza, confiança, segurança” (CRENÇAS, 2021, s. p.), representadas de maneira individual, grupal ou social (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016). Compreendidas também enquanto construção social, as crenças seriam, para Barcelos (2013), uma forma de pensamento e maneiras de ver e perceber

o mundo baseadas em experiências, fenômenos, caracterizadas pelo dinamismo e pelo aspecto contextual.

Assim, dadas as diferenciações entre os conceitos e analisando novamente todos os conceitos relacionados que constituem o artefato apresentado, optou-se por seguir as indicações do Especialista 4 e substituir o termo “emoções” pelo termo “crenças”, sendo este ainda acompanhado pelo termo “afetos”, no sentido daquilo que afeta. O conceito de “emoções positivas”, por sua vez, segue sendo parte integrante do pilar “Bem-estar”.

No tocante à viabilidade, esta foi questionada pelos Especialistas 3 e 4, ao indagarem quais seriam as métricas e as escalas utilizadas na aplicação do modelo. Contudo, conforme expresso no objetivo geral da presente pesquisa, bem como no decorrer dos capítulos 4 e 5, a construção do artefato parte de uma perspectiva conceitual, ou seja, elenca aspectos apontados pela literatura, por meio do processo de revisão, como concernentes às organizações saudáveis e que devem ser observados pelas organizações, bem como pela academia, em um possível processo de aplicação.

#### 5.2.2.2 Ambiente

O ambiente se relaciona com o espaço onde o modelo poderá ser aplicado, considerando dois aspectos principais: as pessoas e a organização. Em relação às pessoas, verificou-se a utilidade, a facilidade de uso, os aspectos éticos e a ausência de efeitos indesejáveis. Já referentemente à organização, foram destacados os aspectos de alinhamento estratégico e de ausência de efeitos secundários (indesejáveis). As legendas relativas ao conceito de ambiente estão especificadas no Quadro 26.

Quadro 26 – Legendas relacionadas ao ambiente.

<b>Conceito</b>	<b>Legendas</b>
Utilidade	Refere-se ao grau em que o artefato afeta positivamente o desempenho das pessoas.
Facilidade de uso	Refere-se ao grau em que o artefato pode ser utilizado pelas pessoas.
Aspectos éticos	Referem-se aos princípios éticos.
Ausência de efeitos indesejáveis	Refere-se ao grau em que o modelo está livre de impactos negativos sobre os indivíduos no longo prazo.
Alinhamento estratégico	Refere-se à congruência do artefato com a organização e sua

	estratégia.
Ausência de efeitos secundários (indesejáveis)	Refere-se ao grau em que o modelo está livre de impactos negativos sobre os indivíduos no longo prazo.

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

Com relação às pessoas, todos os especialistas consideraram que o MoDOS é coerente com a ideia de que as organizações saudáveis possuem relação direta com a teoria do capital humano. De acordo com o Especialista 2, fica evidente que, dada a extensa revisão realizada, muitas pesquisas comprovaram a relação de vários dos aspectos elencados no artefato com as pessoas que compõem as organizações, colocando-as na base de todo o processo. Integrar tantas variáveis, segundo o Especialista 4, é um aspecto que aproxima o artefato das pessoas e humaniza o modelo.

No entanto, o Especialista 2 destaca suas dúvidas em relação à aplicação prática do modelo, pois, conforme ele afirma, não é esclarecido na construção do trabalho se serão utilizados, por exemplo, questionários que possam ser respondidos pelas pessoas e que verifiquem a validade do modelo em relação a elas. Dessa maneira, repete-se aqui a afirmativa já feita no tópico anterior, de que a proposta da presente dissertação é a estruturação de um modelo conceitual, do qual não faz parte a apresentação de quaisquer tipos de escalas ou métricas para mensuração nas etapas de avaliação prática.

Quanto ao ambiente organizacional em si, todos os especialistas consideraram que o MoDOS integra variáveis e diferentes modelos teóricos que permitem evidenciar um modelo de organização saudável, afetando os níveis operacional e estratégico de forma positiva, a fim de que sejam alcançados resultados positivos e saudáveis.

### 5.2.2.3 Estrutura

A estrutura englobou os conceitos de simplicidade, integridade, estilo e consistência, referentes ao modelo, sendo que suas legendas são apresentadas no Quadro 27.

Quadro 27 – Legendas relacionadas à estrutura.

Conceito	Legendas
Simplicidade	Refere-se ao grau em que a estrutura do artefato contém o número mínimo, porém necessário, de elementos e de suas relações.

Integridade	Refere-se ao grau em que a estrutura do artefato contém todos os elementos e as relações necessárias entre os elementos.
Estilo	Refere-se ao estilo utilizado na construção do artefato.
Consistência	Refere-se ao grau de uniformidade, padronização e liberdade de contradição entre os elementos da estrutura do artefato.

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

Referentemente aos aspectos estruturais do modelo, todos os especialistas verificaram sua completude e sua complexidade, com a interação de inúmeras variáveis, fruto de um processo de pesquisa extenso, o qual torna o modelo bastante completo.

#### 5.2.2.4 Atividade

O modelo, para que seja válido, deve perceber aspectos inerentes à sua atividade, ou seja, seu uso. Nesse sentido, foram verificados os aspectos relacionados à confiabilidade de suas funções, à precisão, à coerência, à funcionalidade e à integridade, os quais têm suas legendas relacionadas no Quadro 28.

Quadro 28 – Legendas relacionadas à atividade.

Conceito	Legendas
Confiabilidade de funções	Refere-se à capacidade do modelo para funcionar de modo adequado em um determinado ambiente durante um período especificado.
Precisão	Refere-se ao grau de concordância entre as saídas do artefato e os resultados esperados.
Coerência	Refere-se ao grau de uniformidade, padronização e liberdade de contradição entre os elementos da atividade do artefato.
Funcionalidade	Refere-se à capacidade do artefato para fornecer funções que atendam às necessidades declaradas e implícitas.
Integridade	Refere-se ao grau em que a atividade do artefato contém todos os elementos e as relações necessárias entre os elementos.

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

No que tange ao aspecto de verificação voltado à atividade, todos os especialistas apresentaram indicações bastante próximas referentes à sua viabilidade. Os Especialistas 1 e 3

atentaram para o monitoramento, quando da sua aplicação prática, de cada indicador que compõe o modelo. O Especialista 2 destaca o formato integrador que o artefato possui, principalmente em torno do conceito de bem-estar, seguindo o direcionamento da OMS e da OIT. Esse mesmo especialista, porém, indagou sobre a relação existente entre os elementos, argumentando que, com tantas subdivisões, podem ocorrer confusões.

A etapa de verificação foi realizada por meio do documento que se encontra no Anexo C, o qual traz uma leitura bastante sintética em torno do MoDOS. De fato, são inúmeras as variáveis que convergem para que o modelo se torne concreto, e essas não foram todas abordadas na etapa de verificação por entender-se que se tornaria exaustivo e complexo, além de não ser, de acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), uma metodologia necessária. Ademais, foi disponibilizado no documento supracitado todo o referencial teórico utilizado na composição do artefato. Por tais razões, apesar do questionamento do Especialista 2, os elementos contidos no capítulo serão mantidos, haja vista a vasta abordagem realizada em torno de cada um deles.

#### 5.2.2.5 *Evolução*

A evolução do modelo consiste em sua capacidade de desenvolver-se e de ser melhorado, de acordo com os contextos em que seja aplicado. Esse aspecto é constituído por: capacidade de aprendizagem, capacidade de modificação, adaptabilidade/flexibilidade, escalabilidade e robustez. O Quadro 29 apresenta as legendas referentes aos aspectos verificados no conceito de evolução.

Quadro 29 – Legendas relacionadas à evolução.

<b>Conceito</b>	<b>Legendas</b>
Capacidade de aprendizagem	Refere-se à capacidade do artefato para aprender com a experiência.
Capacidade de modificação	Refere-se à facilidade com que o artefato pode ser alterado sem serem introduzidos defeitos.
Adaptabilidade/ flexibilidade	Refere-se à facilidade com que o artefato pode trabalhar em contextos diferentes daqueles para os quais foi especificamente projetado.
Escalabilidade	Refere-se à capacidade do artefato para lidar com quantidades crescentes de trabalho de uma forma graciosa, ou para ser facilmente ampliado.

Robustez	Refere-se à capacidade do artefato em lidar com insumos inválidos ou condições ambientais estressantes.
----------	---

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

A capacidade do modelo proposto de desenvolver-se, adaptar-se e evoluir, de acordo com todos os especialistas participantes da etapa de verificação, é completamente possível, haja vista ele estar diretamente ligado ao capital humano e ao capital social e, por essa razão, ser constituído de elementos dinâmicos, os quais devem ser observados, acompanhados e, sempre que necessário, reestruturados, com vistas a alcançar resultados positivos.

Para que algo possa se desenvolver e evoluir, é necessário que sejam expressos, de forma clara, os níveis que tal processo vai atravessar. Essa foi uma observação feita pelo Especialista 4, verificando que deveria ser considerada uma maior clareza na distinção dos níveis, da pessoa para a organização, pois, segundo ele, esse entendimento só consegue ser alcançado ao ler as instruções teóricas que acompanham o modelo, o que não ocorre ao visualizar somente a imagem. Por essa razão, optou-se pela adição de mais um bloco, na base do MoDOS, nomeado de “Pessoas”.

#### 5.2.2.6 Visão sistêmica

Considerando organizações como um conjunto de várias partes que as formam, é indispensável que haja uma verificação com a lente da visão sistêmica, sendo esta, em relação ao modelo, dividida em visão sistêmica relacionada às pessoas, visão sistêmica relacionada aos componentes e visão sistêmica enquanto inter-relação das partes. Essas três categorias possuem suas legendas relacionadas no Quadro 30.

Quadro 30 – Legendas relacionadas à visão sistêmica.

Conceito	Legendas
Visão sistêmica – pessoas	Refere-se ao grau de capacidade do artefato de proporcionar uma visão global aos usuários.
Visão sistêmica – componentes	Refere-se à relação entre os componentes do artefato.
Visão sistêmica – inter-relação	Refere-se à capacidade de proporcionar um processo de divergir e convergir conhecimento nos usuários.

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

O retorno dos especialistas quanto à visão sistêmica foi uníssono, sendo que todos compreenderam que, ao abarcar um amplo conjunto de conceitos e teorias, o modelo torna-se sistêmico nos níveis das pessoas, dos componentes e na sua inter-relação.

#### *5.2.2.7 Outras contribuições*

Por fim, solicitou-se, de forma livre, que os especialistas realizassem contribuições adicionais em relação ao atingimento do objetivo principal e de melhorias ou de novos desenvolvimentos do MoDOS.

Com relação ao objetivo geral proposto pelo artefato, os especialistas trouxeram algumas considerações, como a necessidade de métricas para análise, a utilização de literatura mais recente, a alteração de alguns conceitos e a exclusão de conceitos duplicados, todas elas já argumentadas, quanto à aceitação ou não, ao longo deste capítulo. Quanto às outras contribuições, além de novamente destacar a importância, a complexidade e a completude do modelo, alguns apontamentos foram realizados.

O Especialista 2 fez dois questionamentos dentro desse quesito. O primeiro, também trazido pelo Especialista 4, se refere ao fato de que não são estabelecidos os critérios que possam vir a definir o que é, ou não, uma organização saudável. Como já mencionado, o objetivo geral desta pesquisa é propor um modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis com vista no capital humano e no capital social, na observância de que, conforme constatado pela revisão da literatura, existem inúmeras variáveis e definições distintas do que pode vir a ser, ou não, uma organização saudável. Dessa maneira, o estabelecimento de critérios foge do escopo da pesquisa e, por esse motivo, não será considerado.

Outro questionamento também realizado por esse especialista menciona o fato de que o modelo, a partir de sua percepção pessoal, apresenta variáveis voltadas ao nível individual, porém deixa de lado o aspecto da coletividade. Sem embargo, retornando ao capítulo 2, que trata da revisão da literatura, encontram-se inúmeras referências que debatem a teoria do capital social. Esse capital é, em suma, referido nos processos de relações estabelecidos entre as pessoas – coletivo – e as organizações, constituindo, por meio dessas organizações e para elas, um recurso de extrema valia (CISNE, 2015; FONTI; MAORET, 2015; NODARI, 2017).

Além disso, a construção do modelo, expressa no capítulo 4, entre outros conceitos, aborda especificamente os relacionamentos, que estão localizados, na chamada “Esfera dos Capitais” – item 4.2.14 –, entre o capital humano e o capital social, sendo as relações o catalisador do capital humano (SILVA, 2015; AKPEY-MENSAH, 2019). Por meio da identidade grupal, em que são criados laços de afeto e de colaboração, tornam-se possíveis inúmeros processos de criação e de inovação, além do compartilhamento de conhecimento (FORMANSKI, 2018; SALM, 2020), agregando valor organizacional e resultados saudáveis.

Conforme destaca Fabio (2016), relacionamentos saudáveis só podem ocorrer entre indivíduos que se encontram saudáveis, e por tal razão é que a gênese do MoDOS foca, especificamente, a pessoa enquanto ser individual, potencializando as variáveis em busca da concretização do bem-estar para que, posteriormente, os grupos sejam formados. Considera-se, então, que a coletividade foi considerada na construção do modelo.

Não como uma contribuição, mas como questionamento, o Especialista 4 apontou a necessidade de serem expressas as fontes de informação na construção do modelo – “São percepções dos trabalhadores? Foram também utilizadas as percepções dos supervisores, CEOs, clientes e usuários?”. Tais informações não são condizentes com o modelo metodológico escolhido (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015) para a construção e a verificação de artefatos.

#### 5.2.2.8 Indicações

Conforme explicitado acima, foram ofertados dois modelos de apresentação do MoDOS aos especialistas, sendo que estes poderiam optar pelo que entendessem ser o melhor. Dos quatro especialistas, somente um solicitou a apresentação em formato remoto, possibilitando uma maior interação entre o pesquisador e o especialista. Além desse momento específico, o contato entre as partes por meio de correio eletrônico sempre trouxe algum tipo de indicação ou de contribuição que não foi abordado nos questionários respondidos. Por esse motivo, é acrescido o presente item, possibilitando que tais indicativos sejam considerados.

Os Especialistas 2 e 4 – um por *e-mail* e o outro durante a apresentação remota – realizaram a mesma indicação em relação à disposição do Modelo HERO (SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; SALANOVA *et al.*, 2013; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2016), que compreende os três últimos blocos

do MoDOS, antecedendo a concretização da organização enquanto saudável, para que esse modelo fosse estruturado no artefato conforme o é em seu modelo original.

Em sua primeira versão, o Modelo HERO, apresentado por Salanova (2008), é composto por três itens: organização saudável, práticas saudáveis para a gestão do trabalho e funcionários saudáveis. Contudo, após várias etapas de verificação e de reformulação (ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; SALANOVA *et al.*, 2013; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2016), o modelo apresenta outros três constructos: recursos e práticas organizacionais saudáveis, resultados organizacionais saudáveis e funcionários saudáveis. Este último item, funcionários saudáveis, fica sobre os outros dois, a fim de localizar a centralidade dos colaboradores em todo o processo organizacional (GIL-BELTRÁN; LLORENS; SALANOVA, 2020). Por essa razão, a indicação para modificação também é aceita, passando os três últimos blocos do MoDOS – pessoas saudáveis, resultados organizacionais saudáveis e recursos e práticas organizacionais saudáveis – a estarem dispostos em conformidade com o Modelo HERO.

### 5.3 APERFEIÇOAMENTO DO MODELO

Após serem analisadas as verificações apontadas pelos especialistas, o Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis (MoDOS) com base no capital humano e no capital social pôde ser reconfigurado. Sendo consideradas ou não, as verificações permitiram que o pesquisador, mais uma vez, refletisse a respeito da construção do artefato proposto, a fim de lapidar o processo, possibilitando um resultado cada vez mais próximo ao ideal.

De modo a facilitar e sintetizar o processo de aperfeiçoamento do modelo, o Quadro 31 apresenta todas as modificações realizadas sobre a segunda versão do MoDOS, apresentada no item 4.2.16, culminando na sua versão final.

Quadro 31 – Modificações consideradas no aperfeiçoamento do MoDOS.

<b>Especialista</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicação considerada</b>
Especialista 4	Objetivo (viabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição do termo “emoções” pelo termo “crenças”. Além de estar em</li> </ul>

		<p>duplicidade, segundo o especialista e a pesquisa bibliográfica (BARRETO; SILVA, 2010; BARCELOS, 2013) acerca desse escopo, o termo “emoção” não condiz com a proposta do modelo.</p>
Especialista 4	Evolução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão do bloco “Pessoas”, a fim de facilitar a compreensão visual de que o modelo é direcionado das pessoas para as organizações.</li> </ul>
Especialista 2 e Especialista 4	Outras contribuições/indicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração da disposição dos blocos que compreendem o Modelo HERO, a fim de que esteja em consonância com o original.</li> </ul>

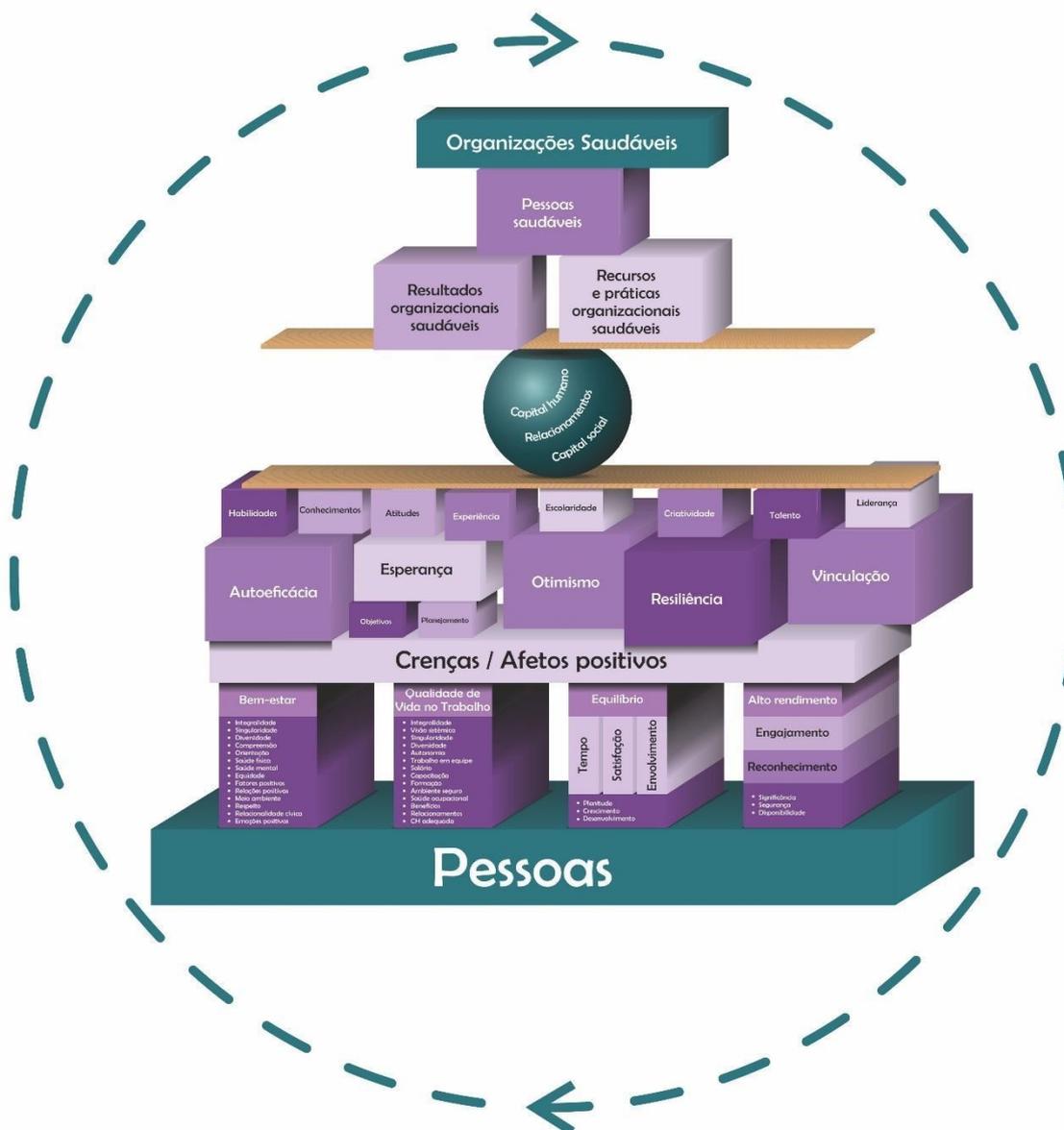
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Há de se destacar a importância da contribuição dos especialistas participantes no aperfeiçoamento do modelo e, além disso, na validação de inúmeras variáveis que o compõem, oriundas do processo de revisão de literatura que possibilitou a arquitetura do artefato, o qual foi estruturalmente mantido, como já havia sido apresentado na versão anterior. Por tal razão, não foi exigida uma nova rodada de verificação por especialistas.

A seguir, a Figura 13 apresenta a versão final do MoDOS, ou Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis com base no capital humano e no capital social, que se encontra também disponível pelo *link* de acesso <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1pfBd2u3KCO9cxWjfbotJndZiUikbqR5g> contendo o documento em alta resolução, no formato PDF.

Figura 13 – MoDOS – Versão final.

MoDOS - Modelo conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis com base no Capital Humano e Capital Social



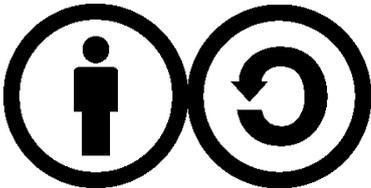
MoDOS - Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis com base no Capital Humano e Capital Social está licenciado sob CC BY-SA 4.0© 2 por William Roslindo Paranhos ©①②

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O artefato foi registrado e disponibilizado sob uma licença da *Creative Commons*, organização não governamental, sem fins lucrativos, com sede em São Francisco (EUA), que defende o compartilhamento de conhecimento, contribuindo para a colaboração e a evolução da humanidade.

De tal maneira, o uso do MoDOS foi autorizado, a quem possa interessar, por meio da licença CC BY-SA 4.0, nomeada pela organização como “Atribuição-CompartilhaIgual”, possibilitando sua adaptação, contanto que sejam mantidas as informações acerca do autor. A licença de uso do MoDOS está representada no Quadro 32.

Quadro 32 – Licença de uso do MoDOS.

Símbolos	Descrição
	Símbolo que identifica a assinatura das licenças vinculadas à <i>Creative Commons</i> .
	Esta licença permite que outros <i>remixem</i> , adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Esta licença costuma ser comparada com as licenças de <i>software</i> livre e de código aberto “ <i>copyleft</i> ”. Todos os trabalhos novos baseados no seu terão a mesma licença; portanto, quaisquer trabalhos derivados também permitirão o uso comercial. Esta é a licença usada pela Wikipédia e é recomendada para materiais que seriam beneficiados com a incorporação de conteúdos da Wikipédia e de outros projetos com licenciamento semelhante.

Fonte: Adaptado de *Creative Commons* (2021).

A licença permite o uso comercial e autorizado de obras derivadas, desde que estas sejam compartilhadas da mesma forma e dando créditos da autoria, possibilitando o acesso e o avanço no conhecimento de artefatos gerados.

## 5.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O presente capítulo descreveu o processo de verificação e de consolidação do MoDOS – Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis com base no capital humano e no capital social –, realizado por quatro especialistas com domínio e notório saber acerca da temática de organizações saudáveis, possibilitando uma sustentação técnica e acadêmica para tal etapa.

Optou-se, para o cumprimento da verificação e da consolidação, pela forma de avaliação descritiva, a fim de demonstrar se o artefato construído, tomando por base pesquisas e teses existentes na literatura, é útil à aplicação prática (HEVNER *et al.*, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Para tanto, foi utilizado um questionário adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020), o qual avalia seis dimensões com base em uma taxonomia de escalas em DSR.

A necessidade de adaptar o questionário se deu por conta de uma análise contextual, haja vista todos os fenômenos e aspectos relacionados às organizações saudáveis que possuem uma estrutura puramente objetiva e humana, não sendo possível utilizar quaisquer tipos de métricas rígidas ou, ainda, que não transmitam tal dinamismo. O questionário passou pela revisão e pela aprovação da orientadora e do tutor da pesquisa, pesquisadores que integram o Grupo Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI), vinculado ao PPGEGC/UFSC/CNPq.

Posteriormente, o questionário foi encaminhado aos especialistas, juntamente do texto explicativo referente ao modelo – Anexo C – e de sua imagem em alta resolução, além de ter sido possibilitada a apresentação do artefato de maneira remota, modalidade que foi escolhida por um especialista participante.

A etapa de avaliação permitiu observar que, de fato, o modelo foi construído sobre bases teóricas bastante sólidas, que culminaram num grande arcabouço de variáveis que são interligadas na construção e no desenvolvimento de uma organização, a fim de que esta possa se tornar saudável. Além disso, a pesquisa deparou-se com indicações pertinentes e extremamente relevantes para que o modelo pudesse ser melhorado, expressas anteriormente no Quadro 31.

Torna-se de extrema importância salientar que as indicações vêm ao encontro de melhorias significativas em torno do escopo do modelo, mas que, contudo, não modificam o seu dinamismo e sua inter-relação, desde o início da construção sempre considerados. Em

decorrência das verificações, o artefato pôde ser consolidado, o qual encontra-se representado na Figura 13. Ocorrida a consolidação, não se fez necessário iniciar uma nova etapa de verificação, e o modelo foi finalizado, apresentado e registrado sob uma licença da *Creative Commons*.

## 6 EXPLICITAÇÕES DAS APRENDIZAGENS

Ao finalizar o processo de construção do artefato, sente-se aqui a necessidade de pedir licença à objetividade adotada pela academia e externalizar um grande sentimento do pesquisador: “Sinto que contei uma história”. Essa história foi orientada pelo método *Design Science Research*, organizando a estruturação do modelo em diferentes etapas que, concluídas, erguiam um pilar sólido na arquitetura do MoDOS. Durante essa história, foram vários os momentos vivenciados pelo pesquisador, traduzidos em grandiosos e profundos aprendizados, que merecem aqui ser destacados.

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), a etapa de verificação e de consolidação de artefatos, estes desenvolvidos a partir de subsídios científicos, possibilita que a pesquisa concebida possa tornar-se referência e servir de base para a geração do conhecimento, reorientando a *práxis*.

Começando a contar a história de aprendizados pelo princípio, a etapa da revisão sistemática integrativa da literatura entra em cena, já trazendo fortes emoções. Adentrar um processo de revisão é uma tarefa bastante complexa, que exige atenção especial por parte do pesquisador. Em se tratando da temática abordada, organizações saudáveis, algumas variáveis tornam-se ainda mais complexas. Tal complexidade se dá pelo fato de que a temática é bastante recente, no que tange à produção científica, e, por tal razão, utiliza-se de terminologias e de conceitos bastante variados. O processo de revisão contou com a substituição de palavras por sinônimas, exigindo que o pesquisador apurasse sua percepção e ampliasse sua visão a fim de estender a busca e obter retornos mais relevantes.

O processo de revisão, por si só, já é considerado de extrema importância no desenvolvimento de qualquer pesquisa. No entanto, ao propor a construção de um modelo conceitual que utiliza o método DSR e orienta-se principalmente pela literatura acadêmica e científica, a revisão torna-se a principal base do processo, possibilitando que todas as etapas posteriores possam ser desenvolvidas. Ao visualizar-se o modelo – capítulo 5, item 5.3, Figura 13 –, é evidente a grande quantidade de conceitos envolvidos em sua construção, sendo todos eles elencados pela revisão sistemática integrativa da literatura.

Aqui já se adentra a próxima etapa da construção do modelo, que consiste especificamente no desenvolvimento do modelo conceitual. Desenvolver qualquer artefato que seja exige uma base teórica bastante sólida, além de uma disciplina enquanto rigorosidade

metodológica. Contudo, ao construir um modelo que, por mais que seja utilizado pelas organizações, tem seu princípio nas pessoas, surgem dificuldades, questionamentos e indagações complexas, haja vista que lidar com o ser humano é lidar diretamente com a subjetividade, a singularidade e com todo o seu dinamismo.

Por tais razões, ir além e sair da “zona de conforto” tornou-se necessário e culminou em uma gigantesca aprendizagem. Desse modo, o pesquisador decidiu iniciar contatos com parte dos autores mencionados em sua pesquisa, a fim de orientar-se de maneira ainda mais substancial. Foram alguns “nãos”, porém também houve aqueles que disseram “sim”. De posse do sim, o pesquisador propôs encontros com duas autoras, as mais citadas durante a construção da pesquisa, os quais ocorreram remotamente. Foram momentos de aprendizados, de compartilhamento de conhecimentos e de uma aproximação com a essência das organizações saudáveis.

Além disso, a experiência de vida do pesquisador, desde sua formação às suas vivências profissionais – somada a uma base teórica sólida, conquistada após o processo de revisão, e, ainda, com toda a *expertise* da orientadora, do coorientador e do tutor –, possibilitou lidar com essas variáveis, compreendê-las e adequá-las ao modelo construído, originando sua primeira versão – capítulo 4, item 4.2.16, Figura 12.

Todo esse “caminhar” permitiu que o pesquisador pudesse deslocar sua atenção daquilo que fora socialmente construído e do que se tornou parte de sua personalidade para uma visão mais ampla acerca do entendimento daquilo que é ser humano, ser saudável, ser completo. Foram notadas variáveis que, muitas das vezes, passam despercebidas pelas pessoas e pelas organizações em seu cotidiano. Não enxergar tais variáveis enquanto pertencentes ao sistema complexo que são as pessoas é negar sua singularidade e sua integralidade, inviabilizando a busca pela saúde plena.

Dando continuidade à contação da história, chega-se ao seu clímax, em um momento cheio de tensão, ansiedade e expectativa: a etapa de verificação e de consolidação. Esses sentimentos e essas sensações são puramente subjetivos, expressando um momento em que a criação passará por verificações, análises e, talvez, possíveis transformações. Tal fase traz consigo obstáculos consideráveis, principalmente pelo fato de depender de uma outra pessoa. O primeiro obstáculo consiste em encontrar especialistas que possuam notório saber acerca do tema de estudo e que, além disso, estejam dispostos a atuar na verificação.

Após encontrá-los, outra barreira que surgiu foi em relação ao fuso horário, considerando que três dos quatro especialistas residem no exterior – Espanha e Chile –, o que

dificultou o processo de comunicação, seja pela troca de *e-mails*, seja por mensagens, bem como a realização da apresentação remota do modelo. Apresentar o modelo, independentemente do formato escolhido, para pessoas de outras nacionalidades e que possuem outra matriz linguística também pode acarretar dificuldades, considerando que, por mais domínio que o pesquisador possua da outra língua, existem muitos termos sem tradução literal e acabam gerando dúvidas e contradições.

Quanto às contribuições percebidas nessa etapa, a participação dos especialistas escolhidos foi de suma importância e valia para a evolução e a maximização do modelo proposto. Não há dúvidas de que todas as contribuições, tanto as consideradas para este modelo como aquelas que, pela escolha do método, não puderam ser incorporadas, são de grande relevância. Tais aprendizados, que estendem o foco da presente pesquisa, servirão de base para que sejam recomendados futuros trabalhos, partindo já de uma análise apurada acerca do tema.

Por fim, o modelo foi consolidado e a história foi contada. Contudo, ela não termina aqui. A gênese de tudo, presente na contextualização desta pesquisa, parte de um desejo de que a mudança seja possível e de que pessoas possam estar inteiras, sendo elas mesmas e vivenciando o bem-estar e o bem viver nos espaços por elas ocupados. É necessário que haja saúde. É necessário que pessoas, relações e organizações sejam saudáveis. Por tal razão, o modelo ficará à disposição da academia, do mundo organizacional, público ou privado, e de quem mais tiver o desejo de utilizá-lo, ampliá-lo, redesenhá-lo. E esse talvez seja o maior aprendizado colhido ao longo desse caminhar: para que o mundo possa ser um lugar melhor para se viver, o conhecimento deve atravessar quaisquer barreiras e ser sempre compartilhado.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

### 7.1 CONCLUSÕES

A presente dissertação se dedicou à proposição de um modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis com base no capital humano e no capital social. A fim de identificar evidências e o estado da arte acerca da temática de estudo, foi realizada uma revisão sistemática integrativa da literatura. A partir desta, percebeu-se que os estudos em torno das organizações saudáveis são bastante recentes, no que tange ao aspecto do bem-estar e distanciando-se do modelo biológico – em que a saúde é compreendida como a ausência da doença –, bem como ficou evidente que não existe ainda uma sincronicidade conceitual acerca do tema.

Em contrapartida, tornou-se evidente que os estudos em torno do capital humano e do capital social possuem um número bastante elevado de trabalhos, quando analisados em separado, e que esse número diminui quando de seu cruzamento. Em relação ao cruzamento entre organizações saudáveis e capital humano, e organizações saudáveis e capital social, os números são mínimos, além de não existirem pesquisas que considerem os três escopos.

Assim, no intuito de responder à pergunta de pesquisa “Como o capital humano e o capital social podem contribuir para o desenvolvimento de organizações saudáveis?”, foram delineados quatro objetivos específicos que, devidamente atingidos, possibilitaram alcançar o objetivo geral proposto.

O primeiro objetivo específico, que visou a identificar modelos de gestão do capital humano nas organizações, pôde ser obtido por meio da revisão da literatura – capítulo 2 – apresentada na seção 2.3. Foram identificados e apresentados os principais conceitos em torno da teoria do capital humano, resultando, inclusive, na elaboração do Quadro 5, que aborda os componentes do capital humano, e do Quadro 6, que destaca os elementos do capital humano, os quais ilustram os principais ativos a serem geridos por essa teoria.

Fica evidente, no transcurso desse objetivo, a reconfiguração dos modelos de gestão organizacional ocorrida nas últimas décadas. As organizações acreditavam, primeiramente, que sua grande riqueza consistia em terra, atividade produtiva, produto, matéria-prima, entre outros (MATTEI, 2018). Agora, possuem o entendimento de que são as pessoas seus recursos mais valiosos, pois elas detêm potencial para gerar valor a partir de suas capacidades (LYNCH, 2015; HARRIS; WRIGHT; MCMAHAN, 2018).

O segundo objetivo específico buscou identificar modelos de gestão do capital social nas organizações. Assim como o capital humano, isso também pôde ser observado dentro da revisão da literatura, no capítulo 2. A seção 2.4 apresenta os modelos clássicos do capital social – Bourdieu, Coleman e Putnam –, e estes foram sintetizados no Quadro 7.

É válido ressaltar que a base da teoria do capital social propõe, em tese, que as redes de relacionamento organizadas pelas pessoas constituem um recurso de alto valor às organizações (NODARI, 2017; FORMANSKI, 2018; NEVES, 2019). O constructo é oriundo da junção de dois termos, “capital” e “social”. Capital, de acordo com Caraccio (2013), representa todas as coisas que possuem, ou tem potencial de possuir, um valor quantificável. Social, por sua vez, designa a sociabilidade, ou seja, as relações entre pessoas (CISNE, 2015). A interação existente entre os dois conceitos é, segundo Salm (2020), intensificada pelos laços afetivos, pela participação, pela construção de ambientes colaborativos e cooperativos, o que agrega ao capital social um aspecto multidimensional com foco no bem comum.

O terceiro objetivo específico se propôs a analisar as relações existentes entre o capital humano e o capital social com as organizações saudáveis, o que foi feito nas seções 2.5 e 2.6 do capítulo 2, que apresentam ambos o capital humano e o capital social em organizações saudáveis. Em cada uma das seções, a teoria é cruzada com constructos basilares das organizações saudáveis, também representadas no desenvolvimento do modelo – bem-estar, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio, reconhecimento, engajamento e alto desempenho.

No que se refere ao capital humano, Fabio e Peiró (2018) defendem que sua percepção e sua construção, por parte da organização, geram efeitos extremamente positivos, possibilitando a elevação dos níveis de autonomia, autorrealização, construção de relacionamentos positivos, sendo que todas essas variáveis constituem e contribuem para a manutenção do bem-estar, traduzida em efeitos positivos à gestão organizacional (MUAFI *et al.*, 2017). Ainda a respeito do capital humano e de sua relação com as organizações saudáveis, Muafi *et al.* (2017) afirmam que: 1) esse capital tem efeito positivo na melhoria do desempenho de colaboradores; 2) que possui efeito significativo no desenvolvimento de organizações mais saudáveis; 3) que as organizações saudáveis contribuem positivamente para a elevação do desempenho dos colaboradores; e 4) que as organizações saudáveis atuam como mediadoras entre o capital humano e o desempenho de colaboradores.

No que se refere ao capital social e à sua relação com as organizações saudáveis, a primeira grande constatação se concentra no entendimento de que as organizações, para que de

fato possam vir a ser saudáveis, não devem perceber as pessoas tão somente de maneira isolada, e sim compreendê-las além desse aspecto, na observância de seus relacionamentos (ACOSTA *et al.*, 2015). Tais relacionamentos são traduzidos em uma coletividade, cerne do capital social das organizações, e é por meio dessa coletividade que se torna possível o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências do capital humano, que geram valor (CISNE, 2015; MUAFI *et al.*, 2017; TARRIDE; VILLENA; GONZÁLEZ, 2020).

O desenvolvimento de tais competências, como destaca Fabio (2016), potencializa a conscienciosidade em torno de si mesmo (GOLEMAN, 2012) e das pessoas compreendidas em seu ciclo de relacionamentos, auxiliando no gerenciamento de demandas imprevisíveis e na superação de dificuldades, com vistas a buscar as melhores soluções para si, para o coletivo e para a organização. O Quadro 12, localizado na seção 2.6 do capítulo 2, relaciona componentes da saúde organizacional com o capital social.

Por fim, o quarto e último objetivo específico foi o de verificar e consolidar o modelo proposto com especialistas da área, e, para tanto, dividiu-se esse objetivo em dois momentos. O primeiro se relaciona com o desenvolvimento, em si, do artefato proposto, para que posteriormente ele pudesse ser verificado e consolidado. O capítulo 4, em toda a sua extensão, aborda a construção do modelo, o qual foi batizado de MoDOS.

Finalizada a etapa de revisão da literatura, o pesquisador idealizou a primeira versão do modelo, a qual é representada na Figura 9, seção 4.2 do capítulo 4. Esse protótipo já possuía uma estrutura bastante próxima à do modelo final, haja vista o extenso processo de revisão sistemática integrativa da literatura. Contudo, no desenvolvimento do capítulo 4, cada um dos conceitos que constituem o MoDOS pôde ser desenvolvido e analisado, conectando as variáveis e reorganizando toda a sua estrutura. Ao final desse processo, chegou-se à segunda versão do artefato, localizada na seção 4.2.16 do capítulo em questão.

Posteriormente é que se adentra, de fato, a etapa de verificação, em que se contou com a participação de quatro especialistas da área, sendo três de instituições internacionais e um que integra o PPGEHC. Todo esse processo foi orientado pelo método *Design Science Research*, adaptado de Hevner *et al.* (2004) e Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), o qual indica técnicas para a avaliação de artefatos. Entre as indicações, optou-se pelo formato descritivo, que objetiva demonstrar a utilidade do artefato desenvolvido a partir de argumentos e de teses existentes na literatura. A avaliação descritiva utilizou a taxonomia de métricas, conforme o DSR, adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020), composta por seis dimensões.

Os especialistas, por sua vez, realizaram uma série de contribuições, sendo que algumas foram consideradas e colaboraram para a reconfiguração e a consolidação do modelo, o qual encontra-se ilustrado na Figura 13, seção 5.3 do capítulo 5. Além disso, todos destacaram sua importância, a validade, o alcance do objetivo proposto, a completude e a robustez. Tais verificações demonstram que, ao final do processo, pôde ser respondida a pergunta de pesquisa, bem como que foram alcançados os objetivos específicos e o objetivo geral da presente dissertação.

Organizações saudáveis, capital humano e capital social são três constructos que, transversalizados, tornam-se um circuito. Assim, não há como afirmar um início, um meio ou um final, mas sim a necessidade de uma sincronicidade que perceba o sistema como um todo, integrado, respeitando e compreendendo cada uma das partes que o compõem. Por tratar-se de uma estrutura que está diretamente ligada às pessoas e, por sua vez, às suas estruturas subjetivas e internas, além daquelas mais explícitas, as organizações devem partir do princípio de que o modelo precisa ser constantemente reordenado e reorganizado, a fim de que atenda todo o dinamismo exigido por todas as estruturas que o formulam.

Apesar de não constituir nenhum dos objetivos traçados para o desenvolvimento da pesquisa, ficou evidente que, após construir um modelo composto por todas as variáveis que compõem uma organização saudável e que considere seus capitais mais valiosos – capital humano e capital social –, esse modelo poderia ser sintetizado, a fim de que fosse facilitada a sua utilização. Assim, a Figura 14 apresenta um *framework* do MoDOS, o qual também está disponibilizado em alta resolução pelo *link* de acesso: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1OS8GHu05zj52IiSypQocrAQF15zqnv9> Assim como o modelo conceitual, o *framework* está registrado sob licença *Creative Commons*.

MoDOS - Modelo para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis

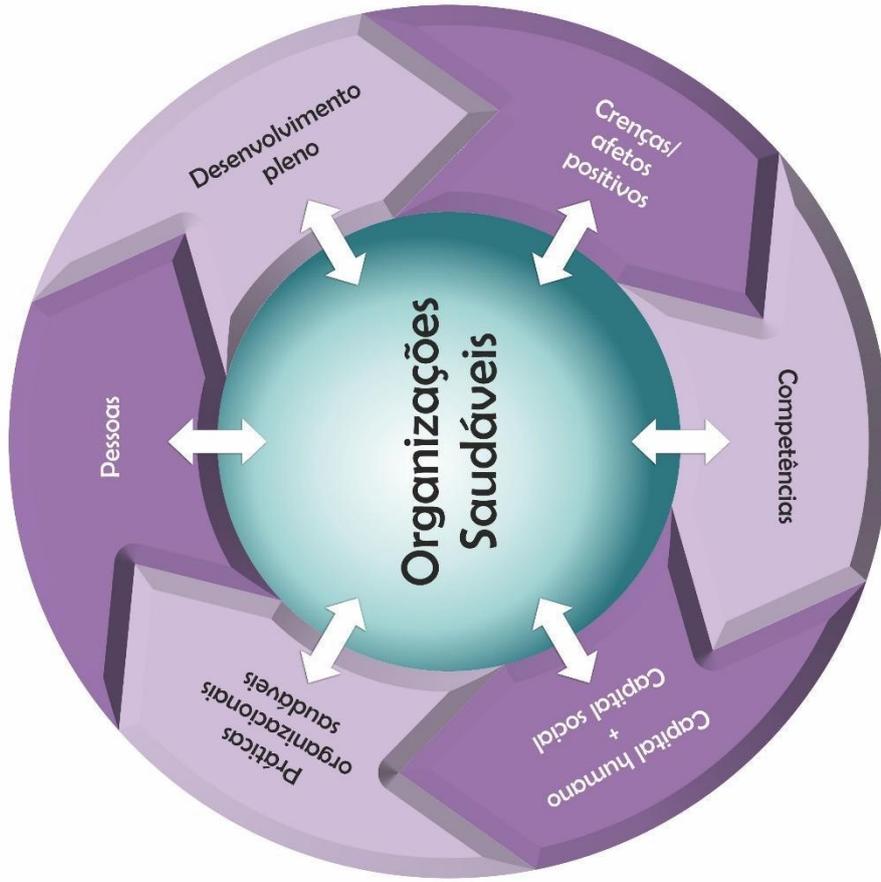


Figura 14 – *Framew*

laborado pelo autor (

## 7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por mais que seja evidente o aumento de pesquisas acerca das organizações saudáveis nos recentes anos, aceleradas pelo atual momento global, entende-se que a área ainda carece de estudos em relação à sua fundamentação teórica, que abordem a temática por meio de uma perspectiva interdisciplinar, partindo-se do princípio de que o referido escopo já é, por si só, oriundo de várias vertentes do conhecimento. Carece-se também de análises aprofundadas, sejam estas qualitativas, sejam quantitativas, acerca das características, dos facilitadores, das barreiras e dos impactos gerados no contexto social em relação ao tema.

Diante desse cenário e tomando por base os estudos realizados para a construção desta dissertação, as análises desenvolvidas, as aprendizagens explicitadas, as conclusões realizadas e, sobretudo, as indicações dos especialistas que participaram da verificação do modelo, que não foram consideradas por fugirem do objetivo geral traçado no princípio desta pesquisa, é que são apresentadas sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros:

- Aplicar o modelo em contextos reais.
- Desenvolver métricas e escalas que orientem a aplicação do modelo.
- Ampliar a presente pesquisa, realizando entrevistas com agentes relacionados ao seu escopo – colaboradores, gestores, clientes, usuários – a fim de verificar sua validade em relação a eles.
- Propor o desenvolvimento de indicadores que monitorem a saúde organizacional.
- Realizar estudos a fim de definir critérios que indiquem o que vem a ser, ou não, uma organização saudável.

**REFERÊNCIAS**

ABDALA, Lucas Novelino. **Inovação sistêmica**: modelo de descrição da lógica complexa de valor. 2017. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ACADÉMICOS – Facultad Psicología UTALCA. Hedy Acosta Antognoni. **Universidad de Talca**, Talca, [2021]. Disponível em: <http://psicologia.otalca.cl/link.cgi/facultad/academicos.act>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo. São Paulo: Saraiva, 2012. 216 p.

ACOSTA, Hedy; CRUZ-ORTIZ, Valeria; SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana. Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO model. **Revista de Psicologia Social**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 323-350, 2 abr. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>.

ACOSTA, Hedy; SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana. ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. **Fòrum de Recerca**, [S. l.], n. 16, p. 811-825, jan. 2012.

ACOSTA, Hedy; TORRENTE, Pedro; LLORENS, Susana; SALANOVA, Marisa. Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. **Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 107-120, jun. 2013.

AKPEY-MENSAH, Tabita Ladzeh. Social capital development as innovation in human resource development: a case of technical universities in Ghana. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 27-32, 9 jul. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/20421338.2019.1613784>.

ALVES, Railda F.; BRASILEIRO, Maria do Carmo E.; BRITO, Suerde M. de O. Interdisciplinaridade: um conceito em construção. **Episteme**, Porto Alegre, n. 19, p. 139-148, jul./dez. 2004.

AMARAL, Layse Ventura Coutinho. **A crise dos jornais impressos e o capital social**: diálogos pela perspectiva da complexidade. 2017. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ANDRADE, Sandra Mara de. **Qualidade de vida no trabalho**: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos. 2016. 177 f. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ARI Gómez Borges. **WANT** – Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, [2021]. Disponível

em: <https://www.want.uji.es/portfolio-items/ari-gomez-borges/?portfolioCats=536%2C532%2C537>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ARNETZ, Bengt; BLOMKVIST, Vanja. Leadership, mental health, and organizational efficacy in health care organizations. **Psychotherapy and Psychosomatics**, [S. l.], v. 76, n. 4, p. 242-248, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1159/000101503>.

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BARCELOS, Ana Maria Ferreira. Desvelando a relação entre crenças sobre ensino e aprendizagem de línguas, emoções e identidades. In: GERHARDT, Ana Flávia Lopes Magela; AMORIM, Marcel Alvaro; CARVALHO, Alvaro Monteiro (org.). **Linguística aplicada e ensino: língua e literatura**. Campinas: Pontes Editores, 2013. p. 153-186.

BARRENA-MARTÍNEZ, Jesus; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, Macarena; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro Miguel. Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. **Intangible Capital**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 549-590, 17 mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.738>.

BARRETO, João Erivan Façanha; SILVA, Luciane Ponte e. Sistema límbico e as emoções. **Revista Neurociências**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 386-394, 31 mar. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.34024/rnc.2010.v18.8466>.

BILLQUIST, Leila; SZÜCS, Stefan; BÄCK-WIKLUND, Margareta. Care: a challenge to healthy organizations? A case study of a hospital department. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Oeiras, n. 68, p. 147-167, 22 maio 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.7458/spp.201207>.

BOLAÑO, Edith Natalia Gutiérrez; LUGO, Mónica Bermúdez; CHAPARRO, Jaime Moreno; SUÁREZ, Olga Beatriz Guzmán. Estrategias de transformación en organizaciones saludables. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 394-401, mar. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5327/z1679443520190388>.

BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2009.

BORNAY-BARRACHINA, Mar; LÓPEZ-CABRALES, Alvaro; VALLE-CABRERA, Ramón. How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 28, n. 9, p. 1363-1391, 25 mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1155166>.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a aprovação de diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: CNS, 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso: em 7 ago. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na

vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Brasília: CNS, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. CNPQ. **Francisco Antonio Pereira Fialho**. 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/8f3vn72m>. Acesso em: 15 abr. 2021.

CARACCIO, Alexandre. **Capital social, recursos e laços de empreendedores**. 2013. 77 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2013.

CAVALCANTE, Marcileide Muniz; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; KUNIYOSHI, Márcio Shoiti. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento e Realidade**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 42-64, 2015.

CHAKRABARTI, Amaresh. A course for teaching design research methodology. **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 317-334, 12 jul. 2010.

CHANG, Heewon. **Autoethnography as method**. Walnut Creek: Left Coast Press, 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/40010651\\_Autoethnography\\_as\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/40010651_Autoethnography_as_Method). Acesso em: 3 jun. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIUZI, Rafael M.; SIQUEIRA, Mirlene M. M.; MARTINS, Maria C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. **Mudanças – Psicologia da Saúde**, [S. l.], v. 20, n. 1-2, p. 31-40, 31 dez. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/2176-1019/mud.v20n1-2p31-40>.

CISNE, Caroline Santos de. **Competitividade sistêmica: conhecimento como fator de produção de capital social para o desenvolvimento local**. 2015. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CONCEIÇÃO, Cristiano Sena da. **Desenvolvimento de um modelo conceitual da classificação internacional da funcionalidade, incapacidade e saúde baseado na web**. 2007. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

COSTA, José. Para uma autoetnografia dos estados de vulnerabilidade: ensaio num caso de disfunção da tireóide. *In*: CONGRESSO ÍBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA – INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 5., 2016, Porto. **Atas [...]**. Porto: Ludomedia, 2016. v. 3, n. 1, p. 256-265. Disponível em: <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/949>. Acesso em: 3 jun. 2020.

CRENÇAS. In: MICHAELIS – Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cren%C3%A7a/>. Acesso em: 18 maio 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 335 p.

CUGNIER, Joana Soares. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. 2016. 439 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CUGNIER, Joana Soares; SILVA, Narbal. Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables. **Salud de los Trabajadores**, Maracay, v. 24, n. 1, p. 51-58, jun. 2016.

DAMÁSIO, António. **A estranha ordem das coisas: as origens biológicas dos sentimentos e da cultura**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **Desenvolvimento estratégico de recursos humanos e suas relações com o desempenho organizacional: uma análise dos fatores contingenciais**. 2017. 247 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FABIO, Annamaria di. Positive relational management for healthy organizations: psychometric properties of a new scale for prevention for workers. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 7, p. 1-9, 13 out. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01523>.

FABIO, Annamaria di. Positive healthy organizations: promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 8, p. 1-6, 14 nov. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>.

FABIO, Annamaria di; GIANNINI, Marco; LOSCALZO, Yura; PALAZZESCHI, Letizia; BUCCI, Ornella; GUAZZINI, Andrea; GORI, Alessio. The challenge of fostering healthy organizations: an empirical study on the role of workplace relational civility in acceptance of change and well-being. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 7, p. 1-9, 21 nov. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01748>.

FABIO, Annamaria di; KENNY, Maureen E. Promoting well-being: the contribution of emotional intelligence. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 7, p. 1-13, 17 ago. 2016. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01182>.

FABIO, Annamaria di; PALAZZESCHI, Letizia; BUCCI, Ornella. Gratitude in Organizations: a contribution for healthy organizational contexts. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 8, p. 1-6, 17 nov. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02025>.

FABIO, Annamaria di; PEIRÓ, José. Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: a new scale. **Sustainability**, [S. l.], v. 10, n. 7, 11 jul. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10072413>.

FONTES-PEREIRA, Aldo. **Revisão sistemática de literatura**: como escrever um artigo científico em 72 horas. Rio de Janeiro: [s. n.], 2017. 72 p.

FONTI, Fabio; MAORET, Massimo. The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 37, n. 8, p. 1765-1786, 17 ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2409>.

FORMANSKI, José Gilberto. **A estrutura da rede social organizacional e sua influência no fluxo de conhecimento inovador**. 2018. 126 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

FREIRE, Marcos Vinicius Soares Serra. **Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional**: existe diferença de percepção entre trabalhadores de diferentes estratos socioeconômicos?. 2017. 86 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. 144 p.

GERSZEWSKI, Walerio; SCALICE, Régis Kovacs; MARTINS, Adelmo Anselmo. Utilização de mock-ups para mudanças de layout, um estudo de caso. *In*: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., Bauru. **Anais [...]**. Bauru: [s. n.], 2009. p. 1-10.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 355 p.

GIL-BELTRÁN, Ester; LLORENS, Susana; SALANOVA, Marisa. Employees' physical exercise, resources, engagement, and performance: a cross-sectional study from HERO Model. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 39-47, mar. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/jwop2020a4>.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. São Paulo: Objetiva, 2012. 496 p.

GUERREIRO, Maria das Dores Horta; BARROSO, Ana Margarida Martins; RODRIGUES, Eduardo Alexandre Anastácio. Organizações saudáveis e qualidade do trabalho na Europa. Desafios para organizações e profissões no setor público de saúde. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 23, n. 78, p. 421-437, 2016. <https://doi.org/10.1590/1984-92307845>.

HARRIS, Christopher M.; WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. The emergence of human capital: roles of social capital and coordination that drive unit performance. **Human**

**Resource Management Journal**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 162-180, 14 set. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12212>.

HERNÁNDEZ-FERNAUD, Estefanía. Special issue: environment and the workplace. Introduction. **PsyEcology**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 3-9, jan. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1174/217119713805088333>.

HEVNER, Alan R. *et al.* Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

JAPPUR, Rafael Feyh. **Modelo conceitual para criação, aplicação e avaliação de jogos educativos digitais**. 2014. 296 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; SCHOLE, Kevan; ANGWIN, Duncan; REGNÉR, Patrick. **Exploring strategy**. 20. ed. Harlow: Pearson, 2014. 817 p.

KLEIN, Vinicius Barreto. **Uma proposta de modelo conceitual para uso de big data e open data para smart cities**. 2015. 167 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KRACIK, Marina Souza; PANISSON, Cesar; WILLERDING, Inara A. V.; LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria B. O papel da gestão de pessoas em organizações empreendedoras. *In*: LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria B.; WILLERDING, Inara A. V.; KRACIK, Marina Souza; PANISSON, Cesar. **Gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2018. 196 p.

LARA, Alexander Prado. **Um modelo conceitual para apoiar atividades de corporate venture capital e geração de novos negócios inovadores por meio de programas de aceleração corporativa**. 2017. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

LEWIS, Suzan. **Consolidated report** – case studies of healthy organisations. Londres: Middlesex University; Utrecht University, mar. 2008.

LÍBANO, Mario del; LLORENS, Susana; SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar B. About the dark and bright sides of self-efficacy: workaholism and work engagement. **The Spanish Journal of Psychology**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 688-701, jul. 2012. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_sjop.2012.v15.n2.38883](http://dx.doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n2.38883).

LIVRAMENTO, Tatiana Fontes Soares. **Empresas resilientes: fatores que influenciam a superação de crises**. 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2016.

LYNCH, Richard. **Strategic management**. 7. ed. Edimburgo: Pearson, 2015. 801 p.

MARAVELIAS, Christian; HOLMQVIST, Mikael. “Healthy organisations”: developing the self-managing employee. **International Journal of Human Resources Development and Management**, [S. l.], v. 16, n. 1/2, p. 82-99, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/ijhrdm.2016.075374>.

MATIAS-PEREIRA, José. **Gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTEI, Tatiane Salete. **A influência do estoque de capital humano sobre a produtividade individual**: uma análise para as capitais brasileiras. 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2018.

MENDES, Judas Tadeu Grassi (org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72 p. (Coleção Gestão Empresarial, FAE Business School).

MERINO, Maria Dolores; PRIVADO, Jesús. Does employee recognition affect positive psychological functioning and well-being?. **The Spanish Journal of Psychology**, [S. l.], v. 18, p. 1-7, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/sjp.2015.67>.

MUAFI, Uii; SUWITHO; PURWOHANDOKO, Purwohandoko; SALSABIL, Iqbal. Human capital in Islamic Bank and its effect on the improvement of healthy organization and employee performance. **International Journal for Quality Research**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 849-868, 2017.

MURBACH, Hiran E. **O que é essa tal criatividade?**. Disponível em: <https://www.hiran.com.br/livro-criatividade>. Acesso em: 26 jan. 2021. *E-book*. ISBN: 978-85-8360-162-3.

NASCIMENTO, Leandro Maciel. **Canvas para identificação do perfil empreendedor**: um modelo conceitual com base na visão sistêmica. 2020. 188 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa. **Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado**. 2019. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

NODARI, Felipe. **Relação entre capital social, compartilhamento de conhecimento, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional**. 2017. 227 f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavirus disease 2019 (COVID-19)**: situation report – 51. [S. l.]: OMS, 2020. Disponível em: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-9.pdf?sfvrsn=1ba62e57\\_10](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-9.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10). Acesso em: 15 jun. 2020.

OMURA, Helio Minoru. **Desenvolvimento humano e sustentabilidade nas organizações**: uma proposta de indicador. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Administração, Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, 2017.

PLESSIS, Yvonne du; BARKHUIZEN, Nicolene. Psychological capital, a requisite for organisational performance in South Africa. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 16-30, jan. 2012.

PROGRAMA de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC). Disponível em: <http://www.egc.ufsc.br>. Acesso em: 7 ago. 2020.

RAINHO, Maria da Conceição; PIMENTA, Graça; ANTUNES, Maria Cristina; MONTEIRO, Maria João. Validação da escala de stress profissional em enfermeiros. **Portuguese Journal of Mental Health Nursing**, Porto, n. 14, p. 48-54, dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.19131/rpesm.0105>.

RANGEL, Priscila. **A influência da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento no desempenho individual**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RISSI, Liane Terezinha Braga. **Valores organizacionais e bem-estar no trabalho**: um estudo de caso em um hospital público de ensino. 2014. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

ROCHA, Paula Regina Zarelli. **Métodos de avaliação de ativos intangíveis e capital intelectual**: análise das competências individuais. 2012. 172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006. 285 p.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães. **Um modelo conceitual de gestão do conhecimento para unidades organizacionais de pesquisa agropecuária sob a ótica da interdisciplinaridade**. 2009. 261 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SALANOVA, Marisa. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. **Revista de Trabajo y Seguridad Social**, [S. l.], v. 1, n. 47, p. 179-214, jan. 2008.

SALANOVA, Marisa. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. **Gestión Práctica de Riesgos Laborales**, [S. l.], n. 58, p. 18-23, mar. 2009.

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; ACOSTA, Hedy; TORRENTE, Pedro. Positive interventions in positive organizations. **Terapia Psicológica**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 101-113, abr. 2013. DOI: 10.4067/S0718-48082013000100010.

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; CIFRE, Eva; MARTINEZ, Isabel M. We need a hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. **Group & Organization Management**, [S. l.], v. 37, n. 6, p. 785-822, 2012. DOI: 10.1177/1059601112470405.

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; MARTÍNEZ, Isabel M. Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. **Papeles del Psicólogo**, [S. l.], v. 37, n. 3, p. 177-184, jan. 2016.

SALANOVA, Marisa; MARTÍNEZ, Isabel M.; LLORENS, Susana. Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. **Papeles del Psicólogo**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 22-30, jan. 2014.

SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar. **El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte em pasión**. Madri: Alianza Editorial, 2009.

SALDARRIAGA, Juan Guillermo. La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. **Él Ágora U.S.B.**, Medellín, v. 14, n. 1, p. 223-237, 2014.

SALM, Vanessa Marie. **A contribuição do ciclo do conhecimento para o desenvolvimento das redes de coprodução dos serviços públicos em meio ambiente**. 2020. 183 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

SAMAD, Sarminah. Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. **Management & Marketing: Challenges For The Knowledge Society**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 326-344, 1 jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2020-0019>.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1,

p. 83-89, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SANTOS, Beatrice Paiva; ALBERTO, Agostinho; LIMA, Tânia Daniela Felgueiras Miranda; CHARRUA-SANTOS, Fernando Manuel Bigares. Industry 4.0: challenges and opportunities. **Research in Production and Development**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 111-124, jan. 2018.

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 123-132, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.2.386>.

SANTOS, Luiz Henrique Lopes dos. Sobre a integridade ética da pesquisa. **FAPESP**, São Paulo, abr. 2011. Disponível em: <http://www.fapesp.br/6566>. Acesso em: 15 jun. 2020.

SEGURA-CAMACHO, Adrián; GARCÍA-OROZCO, Juan-José; TOPA, Gabriela. Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. **Sustainability**, [S. l.], v. 10, n. 10, p. 1-18, 25 set. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10103411>.

SILVA, Deborah Bernett Leal da. **Indicadores para avaliação da influência dos ambientes de empreendedorismo inovador na geração de capital social**. 2015. 309 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf). Acesso em: 9 jan. 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOBRE as licenças. **Creative Commons**, [S. l.], [2021]. Disponível em: <https://br.creativecommons.net/licencas/>. Acesso em: 19 maio 2021.

SOUZA, Lissa Fernanda Silva. **A percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as dimensões do modelo de GCH – gestão do capital humano**. 2014. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

TARRIDE, Mario Iván; GONZÁLEZ, Julia. Healthy organizations: toward a diagnostic method II. **Kybernetes**, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 228-249, 25 fev. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/k-12-2013-0275>.

TARRIDE, Mario Iván; VILLENA, Brenda; GONZÁLEZ, Julia. Organizational diseases. **Cybernetics and Systems**, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 615-630, 8 fev. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01969722.2020.1723873>.

TREMBLAY, Monica Chiarini; HEVNER, Alan R.; BERNDT, Donald J. Focus groups for artifact refinement and evaluation in design research. **Communications of the Association for Information Systems**, [S. l.], v. 26, n. 27, p. 599-618, 2010.

VALERIA Cruz-Ortiz. **WANT** – Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, [2021]. Disponível em: [https://www.want.uji.es/portfolio-items/valeria\\_cruz\\_ortiz/?portfolioCats=536%2C532%2C537](https://www.want.uji.es/portfolio-items/valeria_cruz_ortiz/?portfolioCats=536%2C532%2C537). Acesso em: 15 abr. 2021.

VÁZQUEZ, Juan Francisco Sánchez; SÁNCHEZ-ORDÓÑEZ, Raquel. “Happiness management”: revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. **Retos**, [S. l.], v. 9, n. 18, p. 259-271, 24 set. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson. **Influências do capital humano na memória organizacional**. 2016. 247 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. 2015. 328 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

WOOD, Ellen Meiksins. **A origem do capitalismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

ZARELLI, Paula Regina. **Framework para avaliação das capacidades dinâmicas sob a perspectiva do capital intelectual**. 2015. 198 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

## **APÊNDICE A**

Revisão Integrativa da Literatura

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No intuito de alcançar os objetivos propostos na presente dissertação, realizou-se o processo de revisão sistemática integrativa da literatura, com vistas a fundamentar o presente estudo em outras produções acadêmicas que possuam relevância e notoriedade científica. O processo de revisão tem como característica ampliar o olhar do pesquisador frente a temática escolhida, percebendo-se evidências e lacunas para novas pesquisas (SAMPAIO; MANCINI; 2007).

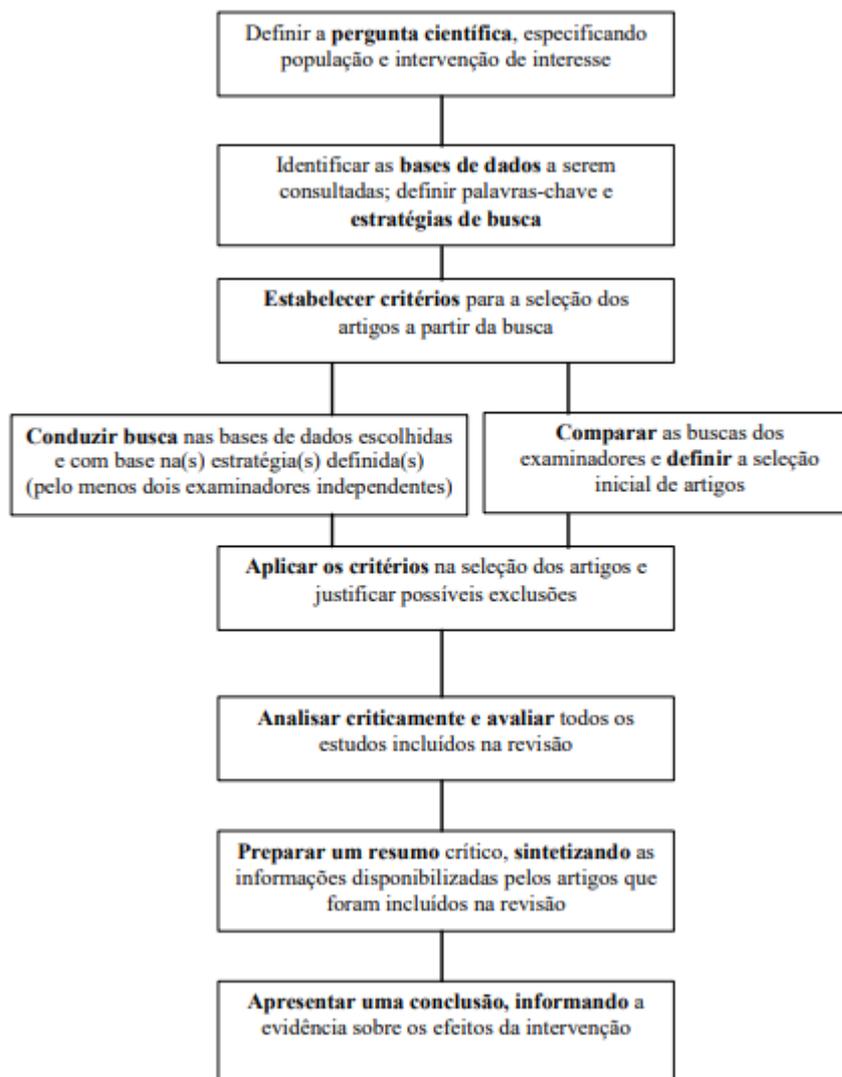
Além disso, a revisão garante que seja compartilhado, junto ao leitor, outros resultados de pesquisas que se relacionam a temática estudada e sintetiza os estudos sobre determinado tema, permitindo comparações e análises mais aprofundadas (CRESWELL, 2010) em vez de limitar o processo de pesquisa e reflexões à leitura de artigos específicos (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

São apontadas diferentes formas para que se execute um processo de revisão, compreendendo a revisão narrativa, que utiliza de métodos específicos voltados a esta tipologia, a revisão bibliográfica, à revisão sistemática integrativa, que além de cumprir com os critérios necessários para a construção de um estudo científico, possibilita que, tanto pesquisadores quanto leitores, compreendam um campo maior do saber utilizado (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014)).

Tal amplitude do campo de pesquisa é possibilitada pela inclusão de outras fontes de pesquisa, experimentais ou não, além de dados colhidos junto à literatura teórica, com a finalidade de compreender de maneira mais apurada o fenômeno a ser estudado (WHITTEMORE; KNAFL, 2005), podendo ser considerada como a mais ampla abordagem metodológica no que diz respeito às revisões (CARVALHO; SILVA; SOUZA, 2010), apresentando o estado da arte sobre determinado tema (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Por esta razão, optou-se pela utilização da revisão sistemática integrativa da literatura para o presente estudo.

Sampaio e Mancini (2011) sugerem que seja utilizado um protocolo que norteie todo o processo de pesquisa. O modelo proposto pelos autores foi analisado e utilizado como base para esta pesquisa, o qual possui oito etapas, conforme observado na figura 1.

**Figura 1** – Processo de revisão sistemática da literatura



Fonte: Sampaio e Mancini (2007, p.86)

Optando-se pela utilização do protocolo proposto por Sampaio e Mancini (2007) como base para este estudo, partiu-se para a análise de teorias acerca da revisão sistemática integrativa, com intuito de estabelecer diferentes maneiras de cadenciamento do processo de revisão.

Carvalho, Silva e Souza (2010) sugerem um modelo de cadenciamento de seis etapas que compreendam o processo de construção de uma revisão sistemática integrativa, a fim de que os pesquisadores possam reproduzir o resultado encontrado diminuindo a possibilidade de vieses e erros oriundos do decorrer do processo.

O modelo de protocolo proposto pelas autoras compreende: elaboração da pergunta norteadora busca ou amostragem na literatura – garantindo a representatividade de amostras que aumentam a confiabilidade e fidedignidade de um estudo -, coleta de dados, análise dos estudos incluídos – utilizando-se da prática baseada em evidências, que divide o processo em seis diferentes níveis -, discussão dos resultados e apresentação da revisão integrativa.

De acordo com Ercole, Melo e Alcoforado (2014) o processo também é composto por seis etapas, diferindo, em partes, do modelo proposto de Carvalho, Silva e Souza (2010). As etapas propostas pelas autoras concernem em: identificação do tema e definição da hipótese de pesquisa, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos conteúdos encontrados nas buscas, categorização dos estudos e definição de informações relevantes à serem extraídas, avaliação dos estudos, análise e interpretação dos resultados e apresentação da revisão integrativa.

Botelho, Cunha e Macedo (2011), assim como os demais autores utilizados, também dividem o protocolo do processo de revisão sistemática da literatura em seis etapas, todavia trazendo contribuições no que tange os aspectos organizacionais do processo, apontando a necessidade de uma fase de identificação dos estudos com vistas a facilitar o processo.

De acordo com os autores, o processo deve ser compreendido em: identificação do tema e escolha da questão de pesquisa, definição dos critérios de inclusão e exclusão, identificação dos estudos selecionados e pré-selecionados – através da leitura dos títulos, palavras-chave e resumos, que podem auxiliar no processo de escolha -, categorização dos estudos selecionados, análise e interpretação dos selecionados e apresentação da revisão integrativa.

Percebendo-se as similaridades entre os estudos selecionados que norteiam o processo de revisão integrativa da literatura, os protocolos estudados foram dispostos a fim de facilitar a visualização e compreensão destes, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** Etapas do processo de revisão sistemática integrativa.

<b>Etapas</b>	<b>Carvalho, Silva e Souza (2010)</b>	<b>Ercole, Melo e Alcoforado (2014)</b>	<b>Botelho, Cunha e Macedo (2011)</b>
Etapa 1	Elaboração da pergunta norteadora;	Identificação do tema e definição da hipótese de pesquisa;	Identificação do tema e escolha da questão de pesquisa;
Etapa 2	Busca ou amostragem na literatura;	Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos conteúdos encontrados nas buscas;	Definição dos critérios de inclusão e exclusão;
Etapa 3	Coleta de dados;	Categorização dos estudos e definição de informações relevantes à serem extraídas;	Identificação dos estudos selecionados e pré-selecionados: leitura dos títulos, palavras-chave e resumos;
Etapa 4	Análise dos estudos incluídos (Prática Baseada em Evidências);	Avaliação dos estudos;	Categorização dos estudos selecionados;
Etapa 5	Discussão dos resultados;	Análise e interpretação dos resultados;	Análise e interpretação dos selecionados;
Etapa 6	Apresentação da revisão integrativa.	Apresentação da revisão integrativa.	Apresentação da revisão integrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após o cruzamento dos dados, análise e reflexão acerca das metodologias utilizadas pelos autores, tornou-se possível a criação de um protocolo próprio a ser usado pela presente dissertação.

## **2 ETAPAS DO PROCESSO DE REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA**

Este tópico tem por finalidade apresentar as etapas realizadas no processo de revisão sistemática da literatura que sustentam o presente estudo. Posteriormente a análise de diversos métodos utilizados para a elaboração de protocolos de pesquisa para revisão sistemática integrativa da literatura, optou-se em construir um protocolo específico a ser utilizado no presente estudo.

Assim, o quadro 2 mostra os passos estabelecidos que nortearam o processo da revisão sistemática integrativa da literatura desta dissertação:

**Quadro 2** Processo de Revisão Sistemática Integrativa da Literatura

<b>1ª etapa</b>	Formulação da pergunta de pesquisa, identificação do tema e definição das palavras-chave;
<b>2ª etapa</b>	Definição e justificativa de escolha das bases de dados, bem como de outras fontes científicas;
<b>3ª etapa</b>	Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos;
<b>4ª etapa</b>	Identificação dos estudos pré-selecionados;
<b>5ª etapa</b>	Análise dos artigos pré-selecionados e identificação dos selecionados;
<b>6ª etapa</b>	Apresentação dos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 2.1. PRIMEIRA ETAPA: FORMULAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA, IDENTIFICAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DAS PALAVRAS-CHAVE.

Diferentemente de outras pesquisas, este protocolo de revisão inicia a primeira etapa com a formulação da pergunta de pesquisa antes da identificação do tema. Segundo Galvão, Sawada e Trevizan (2004) a pergunta de pesquisa pode ser identificada como o principal aspecto a ser considerado em um processo de revisão sistemática, bem como em qualquer outro tipo de pesquisa, considerando que será esta pergunta que norteará a execução de todas as outras tarefas subsequentes.

Conforme apresentado na contextualização do presente trabalho, as motivações que culminaram na proposta deste estudo tiveram estreitas relações com a trajetória de vida do pesquisador, bem como com sua vivência junto ao PPGEHC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, em que foram identificadas lacunas relacionadas as quais este trabalho visa responder com a seguinte pergunta: Como o capital humano e o capital social podem contribuir para o desenvolvimento de organizações saudáveis. ?

Assim, fica evidente que a temática central sobre a qual essa dissertação se propôs a estudar se relaciona com o constructo das Organizações Saudáveis, por meio de uma perspectiva que se pauta no Capital Humano e Capital Social.

Em seguida, com vistas a obter resultados por meio do processo de revisão sistemática integrativa da literatura, foram definidas as seguintes palavras-chave: organizações saudáveis, capital humano e capital social, as quais foram inseridas nos mecanismos de busca nas bases de dados selecionadas.

Buscando ampliar as buscas, as palavras sofreram tradução idiomática para o inglês, pelo fato de ser este o idioma mais utilizado pelos referidos mecanismos de busca. Desta forma, a versão em inglês das palavras-chave resultou em: *healthy organizations, human capital, social capital*. Como a tradução idiomática considera variados termos para uma mesma palavra, foi utilizado o operador booleano “OR” a fim de ampliar a busca e incluir as outras terminologias - *human resources e stock capital*.

## 2.2. SEGUNDA ETAPA: DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA QUANTO AS BASES DE DADOS SELECIONADAS

O processo de busca se estruturou seguindo as premissas, apontadas pelos autores utilizados, que objetivam ampliar o campo para a construção de uma revisão sistemática integrativa da literatura. Assim, o processo de busca se estruturou por quatro vieses: bases de dados científicas, teses e dissertações do PPGEGC aderentes a temática, listas de referências bibliográficas a partir das publicações analisadas e livros relevantes a produção da pesquisa.

### 2.2.1. Bases de Dados Científicas

Optou-se por utilizar três diferentes bases, levando em conta as características específicas de cada uma delas. A primeira base selecionada foi a *Scopus*<sup>1</sup>, considerada a maior base científica do mundo, pelo fato de conter mais de 22.600 títulos, com caráter multidisciplinar, de acordo com o *site* oficial da base.

A segunda escolha foi pela utilização da base *Web of Science*<sup>2</sup>, por conta de também possuir um conteúdo multidisciplinar, o que vem de encontro ao momento presente na academia no mundo, cobrindo, aproximadamente, 12.000 títulos, de acordo com informações obtidas junto à plataforma de periódicos da CAPES.

A terceira definição recaiu sobre a *SciELO*<sup>3</sup>, selecionada por tratar-se de uma base com sua gênese em solo nacional, mas que possui, atualmente, extensões na América Latina além de alguns países da Europa e África, de acordo com o *site* oficial da base.

---

<sup>1</sup> [www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus](http://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus)

<sup>2</sup> [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)

<sup>3</sup> [www.scielo.org](http://www.scielo.org)

### **2.2.2. Banco de Teses e Dissertações**

Foram selecionados dois bancos de teses e dissertações, considerando sua notoriedade perante a pesquisa e a sua relação com o tema proposto, para que se pudesse localizar o que há de mais atual, em pesquisa realizada pelos pares, que possua afinidade com a temática desta dissertação.

O Banco de Teses e Dissertações do PPGEGC foi utilizado, primeiramente, para garantir que a temática pesquisada possuísse aderência aos trabalhos já apresentados ao programa que possui caráter interdisciplinar, característica presente, também, neste trabalho.

O Banco de Teses e Dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), por sua vez, foi utilizado por tratar-se do maior banco de pesquisas científicas do país, possibilitando a visualização dos estudos acerca do constructo proposto, ou afins, de maneira mais abrangente e aprofundando o viés científico.

Ademais, com a análise dos estudos tornou-se possível identificar o estado da arte sobre o tema neste *locus* de conhecimento, possibilitando que a pesquisa fosse estruturada de tal forma que proporcionasse avanços no campo científico, primando pela relevância e ineditismo da pesquisa. Os estudos selecionados também foram essenciais na construção do corpo teórico, agregando valor científico somado às outras bases utilizadas.

### **2.2.3. Lista de referências bibliográficas**

Após a leitura dos estudos selecionados nas bases de dados científicos elencadas, bem como das teses e dissertações apresentadas ao PPGEGC, identificou-se uma série de outras referências que trariam valiosas contribuições à presente pesquisa. Desta maneira, realizou-se uma análise, também, destes trabalhos, a começar pela leitura de seus títulos, palavras-chave e resumos e, quando pré-selecionados, procedeu-se com a leitura integral, coletando dados que pudessem contribuir com esta dissertação.

### **2.2.4. Livros relevantes**

Também analisando as listas de referências de todos os estudos coletados, observou-se que muitos referenciavam livros de extrema relevância ao estudo proposto. Desta forma, os

títulos foram utilizados para compor o estudo, considerando o aprofundamento do campo do saber que tais obras proporcionavam.

### 2.3. TERCEIRA ETAPA: ESTABELECIMENTO DOS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DE ARTIGOS

Esta etapa é imprescindível e de extrema importância na realização de qualquer estudo que preze pelo rigor científico, pois preconiza que os estudos anteriormente levantados sejam analisados de maneira que somente aqueles mais relevantes em relação à temática sejam utilizados. O processo utiliza de critérios de inclusão e exclusão de artigos, definidos pelo autor, baseados na pergunta de pesquisa, favorecidos por meio da bibliometria, como: delimitação temporal, idiomas, campo de concentração, entre outros (PEREIRA; BACHION, 2006).

Desta maneira, a primeira estratégia de busca a ser utilizada seria através da consulta das palavras-chave, com a devida tradução idiomática, nas bases de dados definidas anteriormente – *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO* – acrescidas de combinações entre estas. Os resultados alcançados nesta etapa podem ser visualizados no Quadro 3.

**Quadro 3** Resultado de busca das palavras-chave nas bases de dados.

Palavras-chave	Keywords	Bases de dados		
		Scopus	WoS	SciELO
Organizações Saudáveis (OS)	<i>“healthy organizations”</i>	190	58	9
Capital Humano (CH)	<i>“human capital” OR “human resources”</i>	107.452	45.656	4.020
Capital Social (CS)	<i>“social capital” OR “stock capital”</i>	27.170	19.705	886
OS e CH	<i>“healthy organizations” AND “human capital” OR “human resources”</i>	12	1	2
OS e CS	<i>“healthy organizations” AND “social capital” OR “stock capital”</i>	1	0	0
CH e CS	<i>“human capital” OR “human resources” AND “social capital” OR “stock capital”</i>	2.248	1.400	42
OS, CH e CS	<i>“healthy organizations” AND “human capital” OR “human resources” AND</i>	0	0	0

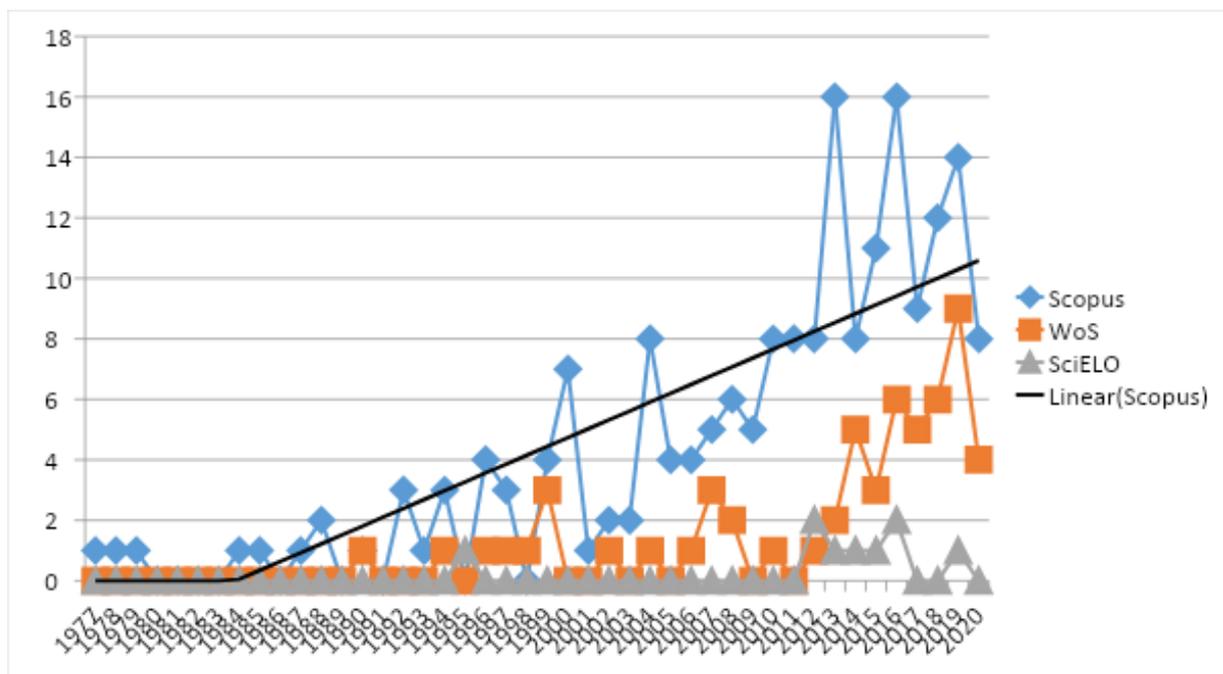
	“social capital” OR “stock capital”			
--	-------------------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor 11/09/2020.

Em primeira análise, a estratégia “organizações saudáveis, capital humano e capital social” foi retirada do estudo por não apresentar nenhum resultado e logo passará a não mais integrar o protocolo. Da mesma forma, percebeu-se que as palavras-chave “capital humano” e “capital social”, de maneira isolada, retornaram uma grande quantidade de conteúdo que foge completamente ao escopo desta pesquisa em torno das Organizações Saudáveis, e por esta razão também foram excluídas do protocolo.

Observando-se que a estratégia “capital humano, capital social” apresenta, ainda, um número elevado de publicações, optou-se por realizar uma análise temporal, em torno do termo “organizações saudáveis” – temática central dessa dissertação – a fim de que pudessem ser cruzados os dados considerando a cronologia das publicações. Os dados levantados foram representados no Gráfico 1.

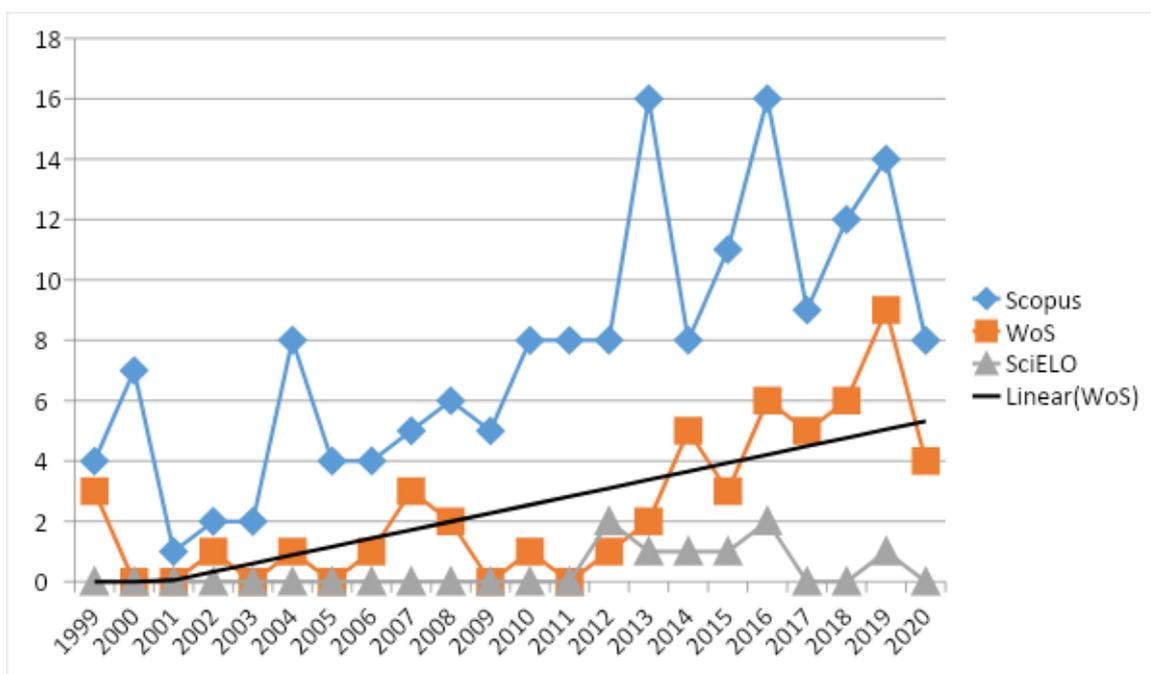
**Gráfico 1** Evolução das publicações com a temática de Organizações Saudáveis nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que existe um período, que compreende entre os anos de 1977 e 1999, em que as publicações, referente à temática, eram quase que inexistentes, girando em média de 1 ou 2 por ano, além de existirem vários períodos sem publicação alguma em todas as bases. Desta maneira, tomando-se por referência a base *Scopus*, optou-se por realizar uma primeira exclusão dos artigos publicados anteriormente a 1999, visto que nessa base não houve mais a ausência de publicações que envolvem a temática em questão, para que se pudesse proceder com uma análise mais apurada, o que pode ser observado no Gráfico 2.

**Gráfico 1** Evolução das publicações com a temática de Organizações Saudáveis nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO* entre os anos de 1999 e 2020



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com a realização deste recorte, ficou evidente que, apesar de começar a aumentar quantitativamente e no quesito periodicidade, as publicações referentes ao tema “organizações saudáveis” ainda eram escassas, mesmo somadas todas as bases. Percebe-se que somente após o ano de 2012 é que as bases *Scopus* e *Web of Science* mantiveram a periodicidade de publicações anual, bem como a base *SciELO* também o fez entre os anos de 2012 e 2016. Por essa razão, optou-se por realizar um novo recorte cronológico entre os anos de 2012 e 2020, a fim de que seja expresso, da melhor maneira, o estado da arte em torno da temática de estudo.

#### 2.4. QUARTA ETAPA: IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS.

A partir desta etapa do processo de revisão, optou-se por separar as análises de estudos oriundos das bases científicas, daqueles que provém de outras bases de produção. A fim de facilitar o processo de visualização dos resultados apresentados neste protocolo, as palavras-chave serão designadas por siglas, conforme segue: “Organizações saudáveis (OS1)”, “Organizações Saudáveis e Capital Humano (OS2)”, “Organizações Saudáveis e Capital Social (OS3)” e “Capital Humano e Capital Social (OS4)”.

##### 2.4.1. Identificação dos Estudos Pré-Selecionados em Bases de Dados Científicos

No intuito de facilitar o cadenciamento dos estudos, após uma primeira análise que permitiu o estabelecimento de novos critérios de inclusão e exclusão, e sua posterior seleção, optou-se em construir um novo protocolo, que oriente as buscas realizadas nas bases de dados selecionadas, conforme expresso no Quadro 4.

**Quadro 4:** Protocolo de revisão sistemática da literatura.

PROTOCOLO	DESCRIÇÃO
<b>Quadro conceitual</b>	O contexto organizacional acompanha todo o processo evolutivo que a transposição das décadas traz, e hoje antigas diretrizes da gestão de organizações não conseguem mais suprir a necessidade que o capital humano e o capital social que essas necessitam. Assim, nasce o conceito de organizações saudáveis, que tem por finalidade tornar as organizações mais abrangentes no processo de gestão, por meio de um olhar sistêmico e holístico, que considere o bem-estar de todas e todos os atores que a compõe. Assim, buscam-se identificar, por meio da literatura e da pesquisa qualitativa, quais ações podem ser desenvolvidas a fim de favorecer este processo e tornar organizações, de fato, saudáveis.

<b>Contexto</b>	Proposição de estratégias para o desenvolvimento de organizações saudáveis, com base nos conceitos do capital humano e capital social.
<b>Horizonte</b>	Recorte temporal entre os anos de 2012 e 2020.
<b>Correntes teóricas</b>	Principalmente, aquelas voltadas à conceituação, com caráter interdisciplinar, acerca do conceito de Organizações Saudáveis, bem como dos constructos de capital humano e capital social, e que possam subsidiar a construção de estratégias para seu desenvolvimento junto a organizações reais.
<b>Línguas</b>	Inglês, português e espanhol.
<b>Crítérios de inclusão</b>	Estudos realizados no período entre 2012 e 2020. Dez estudos considerados os mais relevantes segundo as bases pesquisadas, que leva em consideração os índices Source Normalized Impact per Paper (SNIP) e SCImago Journal Rank (SJR), com o objetivo referente a qualidade e a reputação do periódico; Dez estudos considerados de maior impacto de citações contextuais com base no número total de citações de um determinado tema.
<b>Crítérios de exclusão</b>	Estudos duplicados; Estudos que não contemplem o escopo da pesquisa voltada a proposição de estratégias para o desenvolvimento de organizações saudáveis com base no capital humano e capital social, em seu título, resumo, palavras-chave, introdução, conclusão ou no desenvolvimento do estudo. Tipos de documentos: article in press, book chapter, conference paper, conference review e review.
<b>Descritores</b>	Termo presente no título ou resumo ou palavra-chave: (("healthy organizations"))
<b>Bases de Dados Pesquisadas</b>	<i>Scopus, Web of Science e SciELO.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 2.4.4.1. Pesquisa na Base Scopus

A primeira base de dados utilizada no processo de revisão foi a *Scopus*, tendo em vista ser a maior base de dados científicos do mundo, retornando os resultados expressos no Quadro 5.

**Quadro 5** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações na base *Scopus*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	03	00	00	91

2013	07	00	00	110
2014	08	00	00	93
2015	05	01	00	122
2016	12	01	00	113
2017	05	01	00	117
2018	07	01	00	128
2019	12	00	00	184
2020	08	01	00	159
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>05</b>	<b>00</b>	<b>1117</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Após efetuar a primeira etapa da busca, já utilizando a estratégia de inclusão cronológica, seguiu-se com a aplicação do protocolo e, assim, foi realizada a busca na base *Scopus* pelos artigos mais citados, conforme expresso no Quadro 6.

**Quadro 6** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações mais citadas na base *Scopus*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	00	00	03
2013	01	00	00	02
2014	03	00	00	01
2015	00	01	00	02
2016	03	01	00	01
2017	02	01	00	00
2018	01	01	00	01
2019	00	00	00	00
2020	00	01	00	00
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>05</b>	<b>00</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

O próximo filtro aplicado, de acordo com o protocolo, se referiu aos artigos mais relevantes, referentes à temática, que compunham a base, apresentados no Quadro 7.

**Quadro 7** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações mais relevantes na base *Scopus*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	00	00	01
2013	01	00	00	00
2014	00	00	00	01
2015	02	01	00	00
2016	01	01	00	03
2017	02	01	00	01
2018	01	01	00	00
2019	01	00	00	00
2020	02	01	00	04
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>05</b>	<b>00</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Executadas todas as estratégias de busca definidas no protocolo de pesquisa, obteve-se um retorno de 45 publicações, categorizadas como pré-selecionadas. As publicações foram analisadas com auxílio do gerenciador de referências Zotero®, sendo excluídas aquelas duplicadas, totalizando 40, configurada como a primeira etapa de exclusões. Posteriormente, procedeu-se com a leitura de títulos e palavras-chave, sendo selecionados 28 artigos para leitura dos resumos, como se pode observar no Quadro 8.

**Quadro 8** Artigos pré-selecionados.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de título e palavras-chave.	Selecionados para leitura dos resumos, introdução e conclusão.
2012	04	00
2013	04	02
2014	05	05
2015	04	02
2016	09	08
2017	04	04

2018	03	02
2019	01	01
2020	06	04
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>28</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

#### 2.4.4.2. Pesquisa na base *Web of Science*

Dando sequência ao processo de revisão, realizou-se a busca na base de dados *Web of Science*, utilizando das mesmas estratégias definidas no protocolo desta pesquisa, apresentadas no Quadro 9.

**Quadro 9** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações na base *Web of Science*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	00	00	43
2013	02	00	00	54
2014	05	00	00	47
2015	02	00	00	91
2016	06	00	00	80
2017	05	00	00	100
2018	05	01	00	110
2019	06	00	00	131
2020	03	00	00	89
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>745</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Assim como executado na base anterior, aplicou-se o inclusor referente ao número de citações dos artigos, de acordo com a *Web of Science*, resultando nos dados expressos no Quadro 10.

**Quadro 10** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações mais citadas na base *Web of Science*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	00	00	04
2013	01	00	00	03
2014	02	00	00	00
2015	00	00	00	02
2016	04	00	00	01
2017	03	00	00	00
2018	00	01	00	00
2019	00	00	00	00
2020	00	00	00	00
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Foram também selecionados aqueles artigos apontados como os mais relevantes da base, em relação aos constructos usados na busca, apresentados no Quadro 11.

**Quadro 11** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações mais relevantes na base *Web of Science*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	00	00	00
2013	01	00	00	00
2014	02	00	00	00
2015	02	00	00	01
2016	01	00	00	02
2017	01	00	00	01
2018	01	01	00	01
2019	01	00	00	03
2020	01	00	00	02
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Por fim, retornaram 41 publicações, categorizadas como pré-selecionadas. Os estudos também foram inseridos no Zotero®, para que se pudessem excluir todos aqueles duplicados, totalizando 37. Sobre este total, realizou-se a leitura de títulos, resumos e palavras-chave, somando um total de 24 artigos selecionados, de acordo com o Quadro 12.

**Quadro 12** Artigos pré-selecionados.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de título e palavras-chave.	Selecionados para leitura dos resumos, introdução e conclusão.
2012	04	01
2013	05	04
2014	03	03
2015	05	01
2016	07	06
2017	04	02
2018	02	02
2019	04	02
2020	03	03
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>24</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

#### 2.4.4.3. Pesquisa na base SciELO

Finalizando esta etapa do processo de revisão, a última base consultada, considerando sua expressão em território nacional, foi a *SciELO*, que apresentou resultados conforme o Quadro 13.

**Quadro 13** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações na base *SciELO*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	01	00	00	04

2013	01	00	00	06
2014	00	00	00	07
2015	01	01	00	06
2016	01	00	00	11
2017	00	00	00	03
2018	00	00	00	08
2019	01	00	00	08
2020	00	01	00	02
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>00</b>	<b>55</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Pautando-se, também, pelo protocolo de pesquisa construído, foram pesquisados os artigos mais citados na base *SciELO*, de acordo com o Quadro14.

**Quadro 14** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações mais citadas na base *SciELO*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	01	00	00	00
2013	01	00	00	02
2014	00	00	00	01
2015	01	01	00	00
2016	01	00	00	03
2017	00	00	00	02
2018	00	00	00	02
2019	01	00	00	00
2020	00	01	00	00
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>00</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Posteriormente, buscou-se na base as publicações definidas como as mais relevantes em relação ao escopo do estudo, apresentadas no Quadro15.

**Quadro 15** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações mais relevantes na base *SciELO*.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	01	00	00	01
2013	01	00	00	00
2014	00	00	00	00
2015	01	01	00	01
2016	01	00	00	04
2017	00	00	00	00
2018	00	00	00	04
2019	01	00	00	00
2020	00	01	00	00
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>00</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

Na última base, após a aplicação de todas as estratégias de busca, somaram-se 27 publicações, definidas como pré-selecionadas. A fim de excluir possíveis duplicidades, as publicações foram analisadas com o Zotero®, obtendo-se um denominador de 23 estudos. Posteriormente, procedeu-se com a leitura de títulos e palavras-chave, sendo selecionados 15 artigos para leitura dos resumos, introdução e conclusão, como se pode observar no Quadro 16.

**Quadro 16** Artigos pré-selecionados.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de título e palavras-chave.	Selecionados para leitura dos resumos, introdução e conclusão.
2012	02	02
2013	03	02
2014	01	01
2015	03	03
2016	05	03
2017	02	00
2018	05	03

2019	01	01
2020	01	00
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>15</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

## 2.4.2. Identificação dos Estudos Pré-Selecionados em Outras Fontes de Produção Científica

Para esta etapa da pesquisa, optou-se pela não utilização de quaisquer tipos de inclusores ou excludores, não tornando necessária a construção de um protocolo específico. Foram inseridas na pré-seleção todas as obras científicas que fizeram referência ao escopo da pesquisa.

### 2.4.2.1. Pesquisa em Listas de Referências Bibliográficas

Com relação aos artigos oriundos das listas de referências dos estudos retornados das bases, há que se fazer um adendo: observou-se que muitos estudos utilizavam as mesmas referências, porém como ano de publicação inferior àquela determinada no protocolo desta pesquisa. Por este motivo, optou-se em abrir uma exceção para que tais publicações pudessem ser avaliadas, pensando na robustez que podem agregar à dissertação. Os artigos pré-selecionados, de acordo com o ano de publicação, encontram-se no Quadro 17.

**Quadro 17** Artigos pré-selecionados, oriundos de listas de referências bibliográficas.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de título e palavras-chave.	Selecionados para leitura dos resumos, introdução e conclusão.
2004	01	01
2007	02	01
2008	08	03
2009	06	01
2010	02	00
2011	02	00
2012	06	04

2013	04	02
2014	02	02
2015	03	03
2016	03	00
2017	00	00
2018	00	00
2019	01	01
2020	00	00
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>18</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 11/09/2020.

#### 2.4.2.2. Pesquisa em Bancos de Teses e Dissertações

Compreendendo ser papel do pesquisador o compartilhamento do conhecimento e, por este fato, a divulgação de trabalhos produzidos pelos pares, optou-se por realizar uma seleção junto às bases de teses e dissertações, a fim de perceber como a temática de Organizações saudáveis vem sendo estudada pela academia. Para tanto, foram definidas como bases de pesquisa o Banco de Teses e Dissertações do PPGEGC e o Banco da CAPES.

Em ambas as situações, retornaram à pauta os inclusores e excludores definidos no protocolo de pesquisa e utilizados no cadenciamento nas outras bases científicas. O Quadro 18 apresenta o quantitativo de estudos encontrados, com base nas estratégias usadas.

**Quadro 18** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações no Banco de Teses e Dissertações do PPGEGC.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	04	01	01
2013	00	01	00	00
2014	00	00	01	00
2015	00	01	02	00
2016	00	02	02	01
2017	00	05	02	01

2018	00	00	03	00
2019	00	01	01	00
2020	00	00	01	00
<b>Total</b>	<b>00</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 13/09/2020.

As teses e dissertações foram extraídas do banco para que, com auxílio do Zotero®, pudessem ser analisadas, primeiramente, quanto às duplicidades/triplicidades. Dos 30 estudos que retornaram após a busca, seis foram excluídos, perfazendo um total de 24 trabalhos selecionados para a próxima etapa que compreende a leitura de títulos e palavras-chave. Posteriormente, nove teses e dissertações foram elencadas para que se procedesse com a leitura de seus resumos, introdução e conclusão, a fim de identificar sua aderência ao escopo da presente pesquisa. Os números podem ser observados no Quadro 19.

**Quadro 19** Teses e Dissertações pré-selecionadas do Banco de Teses e Dissertações do PPGEGC.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de título e palavras-chave.	Selecionados para leitura dos resumos, introdução e conclusão.
2012	04	01
2013	01	00
2014	01	00
2015	03	03
2016	04	01
2017	05	01
2018	03	01
2019	02	01
2020	01	01
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>09</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 13/09/2020.

Após, levando em conta o aprofundamento e ampliação da pesquisa, que a tornam ainda mais confiável, foi consultada a Base de Teses e Dissertações da CAPES, utilizando os

mesmos termos que permearam todo o processo de pesquisa e consulta nas bases. Os retornos foram expressos no Quadro 20.

**Quadro 20** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações no Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	01	05	04
2013	00	151	518	896
2014	00	208	680	1205
2015	00	240	718	1302
2016	02	323	890	1642
2017	00	278	946	1819
2018	00	334	982	1958
2019	00	231	650	1324
2020	00	00	00	00
<b>Total</b>	<b>02</b>	<b>1.766</b>	<b>5.389</b>	<b>10.150</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 13/09/2020.

Apesar de o termo “Organizações Saudáveis” retornar com apenas duas pesquisas, fica evidente que os outros termos pesquisados geraram retornos bastante elevados, quantitativamente, o que inviabilizaria o seguimento do protocolo definido. Contudo, entende-se também que não existem quaisquer tipos de justificativas para a criação de novos excludores. Dessa maneira, a opção foi realizar, primeiramente, uma leitura somente dos títulos de teses e dissertações, na própria base, e excluir todas aquelas que se verificou não ter potencial para contribuir com o estudo. Desse modo, o número de títulos foram os expressos no Quadro 21.

**Quadro 21** Ano de publicação e respectiva quantidade de publicações no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, considerando aquelas relacionadas ao escopo da presente pesquisa.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros			
	OS1	OS2	OS3	OS4
2012	00	01	02	01
2013	00	29	22	49

2014	00	21	16	43
2015	00	17	19	63
2016	02	49	48	84
2017	00	45	21	64
2018	00	30	32	65
2019	00	26	26	63
2020	00	00	00	00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>218</b>	<b>186</b>	<b>437</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 13/09/2020.

Após a análise dos títulos ainda no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, a pesquisa gerou um retorno de 843 títulos. A partir desse retorno é que o protocolo de pesquisa foi retomado, indexando as publicações junto ao gerenciador de referências, a fim de que obras duplicadas ou triplicadas fossem excluídas.

Para a próxima etapa, foram definidas como pré-selecionadas 719 pesquisas, procedendo-se com a leitura de títulos e palavras-chave. Nesta etapa ficou evidente que grande parte dos estudos selecionados, apesar de mencionarem em seus títulos termos afins aos utilizados na busca, possuíam palavras chaves bastante distantes do proposto, o que gerou uma diminuição significativa no número utilizado, conforme o Quadro 22.

**Quadro 22** Teses e Dissertações pré-selecionadas do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de título e palavras-chave.	Selecionados para leitura dos resumos, introdução, e conclusão.
2012	32	04
2013	55	13
2014	82	9
2015	49	19
2016	173	33
2017	93	08
2018	120	28
2019	1020	14

2020	0	00
<b>Total</b>	<b>719</b>	<b>128</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 13/09/2020.

#### 2.4.2.3. Pesquisa em Livros

A seleção de livros para compor o processo de pesquisa obedeceu, somente, a aderência das obras à temática proposta. Os títulos foram divididos em dois grupos, a fim de facilitar o processo de busca. O primeiro grupo foi composto por obras produzidas e/ou pertencentes ao acervo digital do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMoVi, considerando o fato de o autor desta dissertação integrar o grupo. O segundo grupo é composto por obras de notável reconhecimento científico, extraídas de artigos das etapas anteriores e, também, de indicações realizadas por professores e conferencistas em eventos no ano de 2020, associados ao tema. O quantitativo de obras selecionadas consta no Quadro 23.

**Quadro 23** Livros pré-selecionados para a pesquisa.

<b>Livros</b>	<b>Quantidade</b>
Biblioteca virtual do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMoVi.	11
Autores e títulos relevantes para a temática proposta.	09
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 13/09/2020.

## 2.5. QUINTA ETAPA: ANÁLISE DOS ARTIGOS PRÉ-SELECIONADOS E IDENTIFICAÇÃO DOS SELECIONADOS.

A fim de facilitar o processo de pesquisa e análise apurada e detalhada de todas as fontes utilizadas, novamente as publicações foram divididas entre oriundas das bases de dados, listas de referências bibliográficas, teses e dissertações e livros.

### 2.5.1. Total de artigos das bases científicas

Após a aplicação do protocolo de pesquisa junto às publicações que retornaram das bases científicas selecionadas, percebeu-se que, entre os retornos, havia artigos em duplicidade/triplicidade e, desta maneira, foram realizadas as exclusões. Do total de 67 publicações, oriundos das bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*, após análise no Zotero®, oito foram excluídas, perfazendo um total de 59 artigos, conforme constante no Quadro 24.

**Quadro 24** Artigos pré-selecionados para leitura integral, após exclusão de duplicadas.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Artigos pré-selecionados.	Artigos pré-selecionados, após exclusão de duplicados/triplicados.
2012	03	03
2013	08	07
2014	09	07
2015	06	06
2016	17	15
2017	06	05
2018	07	06
2019	04	04
2020	07	06
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>59</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 1309/2020.

Realizadas as exclusões de artigos duplicados/triplicados em virtude de indexação em mais de uma base científica, iniciou-se a leitura dos resumos, introduções e conclusões de todas as publicações, a fim de identificar a pertinência das temáticas e sua relação com o escopo da pesquisa. Ao final, foram selecionados 41 artigos, de acordo com o Quadro 25.

**Quadro 25** Artigos selecionados para a leitura integral.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de resumos, introdução e	Selecionados para leitura integral.

	<b>conclusão.</b>	
2012	03	03
2013	07	04
2014	07	04
2015	06	03
2016	15	11
2017	05	04
2018	06	05
2019	04	03
2020	06	04
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>41</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 15/09/2020.

### 2.5.2. Total de outras fontes de produção científica

Os estudos científicos provenientes de outras fontes também passaram por uma pré-seleção – com exceção dos livros - no intuito de facilitar o processo de pesquisa. O Quadro 26 demonstra os títulos oriundos de listas de referências bibliográficas que foram selecionados para leitura integral.

**Quadro 26** Artigos de listas de referências bibliográficas selecionados para a leitura integral.

<b>Ano de Publicação</b>	<b>Quantidade de Registros</b>	
	<b>Selecionados para leitura de resumos, introdução e conclusão.</b>	<b>Selecionados para leitura integral.</b>
2004	01	01
2007	01	01
2008	03	03
2009	01	01
2010	00	00
2011	00	00
2012	04	04

2013	02	02
2014	02	01
2015	03	02
2016	00	00
2017	00	00
2018	00	00
2019	01	01
2020	00	00
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>16</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 15/09/2020.

O Quadro 27 retrata o processo de seleção ocorrido com as teses e dissertações do PPGEGC.

**Quadro 27** Teses e Dissertações do PPGEGC selecionados para a leitura integral.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de resumos, introdução e conclusão.	Selecionados para leitura integral.
2012	01	01
2013	00	00
2014	00	00
2015	03	03
2016	01	01
2017	01	01
2018	01	01
2019	01	01
2020	01	01
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>09</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 15/09/2020.

Da mesma forma, o Quadro 28 configura a seleção ocorrida com as teses e dissertações da CAPES.

**Quadro 28** Teses e Dissertações da CAPES, selecionados para a leitura integral.

Ano de Publicação	Quantidade de Registros	
	Selecionados para leitura de resumos, introdução e conclusão.	Selecionados para leitura integral.
2012	00	00
2013	04	02
2014	02	01
2015	06	04
2016	05	03
2017	05	04
2018	05	03
2019	01	00
2020	00	00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>17</b>

Fonte: Elaborado pelo autor em 15/09/2020.

### 2.5.3. Total geral de fontes de produção científica selecionados.

Posteriormente à etapa de pré-seleção das produções utilizadas como base para a estruturação dessa dissertação, criou-se o Quadro 29 a fim de facilitar a visualização, e especificação detalhada, da origem e tipo de cada obra utilizada na arquitetura deste estudo.

**Quadro 29** Produções selecionadas para leitura integral.

Tipo de produção	Total
Artigos da Base <i>Scopus</i>	21
Artigos da Base <i>Web of Science</i>	11
Artigos da Base <i>SciELO</i>	09

Artigos de Listas de Referências Bibliográficas	16
Livros	20
Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC	09
Banco de Teses e Dissertações da CAPES	17

Fonte: Elaborado pelo autor em 15/09/2020.

## 2.6. SEXTA ETAPA: IDENTIFICAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A última etapa do processo de Revisão Sistemática da Literatura concerne em apresentar, de maneira descritiva, todos os títulos utilizados na construção dessa dissertação. Após a leitura integral das publicações, foram designados para compor a pesquisa: 26 dos 41 artigos pré-selecionados nas bases científicas, 16 artigos pré-selecionados nas listas de referências bibliográficas, sete das nove teses e dissertações pré-selecionadas no banco do PPGE GC, 12 das 17 teses e dissertações pré-selecionadas no banco da CAPES, e 13 dos 20 livros. O Quadro 30 apresenta os títulos oriundos das bases científicas.

**Quadro 30** Artigos selecionados nas bases científicas para utilização no processo de revisão sistemática da literatura.

Ano	Título	Autor	Periódico
2012	<i>CARE: A CHALLENGE TO HEALTHY ORGANIZATIONS? A case study of a hospital department.</i>	BILLQUIST, Leila, BÄCK-WIKLUND, Margareta.	<i>Sociologia, problemas e práticas.</i>
2012	<i>Psychological capital, a requisite for organisational performance in South Africa.</i>	PLESSIS, Yvonne du; BARKHUISEN, Nicolene.	<i>South African Journal of Economic and Management Sciences.</i>
2013	<i>Positive Interventions in Positive Organizations</i>	SALANOVA, Marisa. <i>et al.</i>	<i>Terapia Psicológica.</i>
2014	<i>More look positive occupational health from a positive organizational psychology in times of crisis: Contributions from the research team wont.</i>	SALANOVA, Marisa. <i>et al.</i>	<i>Papeles del Psicólogo.</i>
2015	<i>Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being?</i>	MERINO, Maria Dolores. PRIVADO, Jesús.	<i>Spanish Journal of Psychology.</i>

2015	<i>Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO.</i>	ACOSTA, Hedy. <i>et al.</i>	<i>Revista de Psicología Social.</i>
2016	<i>Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations.</i>	SALANOVA, Marisa. <i>et al.</i>	<i>Papeles del Psicologo.</i>
2016	<i>Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual.</i>	MARTÍNEZ, Jesus Barrena; FERNÁNDEZ, Macarena López; FERNÁNDEZ, Pedro M. Romero.	<i>Intangible Capital.</i>
2016	<i>'Healthy organisations': Developing the self-managing employee</i>	MARAVELIAS Christian; HOLMQVIST, Mikael	<i>Int. J. Human Resources Development and Management.</i>
2016	<i>How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital.</i>	BARRACHINA, Mar Bornay; CABRALES, Alvaro López, CABRERA, Ramón Valle.	<i>The International Journal of Human Resource Management.</i>
2016	Organizações saudáveis e qualidade do trabalho na Europa. Desafios para organizações e profissões no setor público de saúde.	Maria das Dores Horta Guerreiro, Ana Margarida Martins Barroso, Eduardo Alexandre Anastácio Rodrigues.	Organizações e Sociedade.
2016	<i>Positive relational management for healthy organizations: Psychometric properties of a new scale for prevention for workers.</i>	FABIO, Annamaria.	<i>Frontiers in Psychology.</i>
2016	<i>Promoting well-being: The contribution of emotional intelligence.</i>	FABIO, Annamaria; KENNY, Maureen E.	<i>Frontiers in Psychology.</i>
2016	<i>The Challenge of Fostering Healthy Organizations: An Empirical Study on the Role of Workplace Relational Civility in Acceptance of Change and Well-Being.</i>	FABIO, Annamaria. <i>et al.</i>	<i>Frontiers in Psychology.</i>
2016	<i>The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance.</i>	FONTI, Fabio; MAORET, Massimo.	<i>Strategic Management Journal.</i>
2017	<i>Gratitude in Organizations: A Contribution for Healthy Organizational Contexts.</i>	FABIO, Annamaria; PALAZZESCHI, Letizia; BUCCI, Ornella.	<i>Frontiers in Psychology.</i>

2017	<i>Human Capital in Islamic Bank and its Effect on the Improvement of Healthy Organization and Employee Performance.</i>	MUAFI. <i>et al.</i>	<i>International Journal for Quality Research.</i>
2017	<i>Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations.</i>	FABIO, Annamaria.	<i>Frontiers in Psychology.</i>
2018	<i>Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations.</i>	FABIO, Annamaria. PEIRÓ, José María.	<i>Sustainability.</i>
2018	<i>Sustainable and Healthy Organizations Promote Employee Well-Being: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies.</i>	CAMACHO, Adrián Segura; OROZCO, Juan- José García; TOPA, Gabriela.	<i>Sustainability.</i>
2018	<i>The emergence of human capital: Roles of social capital and coordination that drive unit performance.</i>	HARRIS, Christopher M.; WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN Gary C.	<i>Human Resource Management Journal.</i>
2019	<i>A New Scale Transformation strategies for healthy organizations.</i>	GUTIÉRREZ- BOLAÑO, Edith Natalia.	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho.
2019	<i>Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo.</i>	SÁNCHEZ- VASQUÉZ, Juan F. SANCHEZ- ORDOÑÉZ, Raquel.	<i>RETOS – Revista de Ciencias de la Administración y Economía.</i>
2019	<i>Social capital development as innovation in human resource development: A case of Technical Universities in Ghana.</i>	MENSAH, Tabita Ladzeh Akpey.	<i>African Journal of Science, Technology, Innovation and Development.</i>
2020	<i>Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital.</i>	SAMAD, Sarminah.	<i>Management &amp; Marketing-Challenges for the Knowledge Society.</i>
2020	<i>Organizational Diseases.</i>	TARRIDE, Mario Iván. VILLENA, Brenda. GONZÁLEZ, Julia.	<i>Cybernetics and Systems.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor em 21/09/2020.

Em relação aos artigos selecionados a partir de listas de referências bibliográficas, ou seja, capturados no referencial teórico dos artigos das bases, o Quadro 31 expõe os 15 eleitos.

**Quadro 31** Artigos selecionados nas listas de referências bibliográficas para utilização no processo de revisão sistemática da literatura.

Ano	Título	Autor	Periódico
2004	INTERDISCIPLINARIDADE: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO	ALVES, Railda F.; BRASILEIRO, Maria do Carmo E.; BRITO, Suerde M.	Episteme
2007	<i>Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations.</i>	ARNETZ, B.; BLOMKVIST, V.	<i>Psychotherapy And Psychosomatics.</i>
2008	Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho.	SIQUEIRA, M.; PADOVAM, V.	Psicologia: Teoria e Pesquisa.
2008	<i>Case Studies of Healthy Organisations.</i>	LEWIS; SUZAN.	<i>Middlesex University.</i>
2008	<i>Organizaciones Saludables y Desarrollo De Recursos Humanos.</i>	SALANOVA, M.	<i>Revista de Trabajo y Seguridad Social.</i>
2009	<i>Organizaciones saludables, organizaciones resilientes.</i>	SALANOVA, M.	<i>Gestión Práctica de Riesgos Laborale.</i>
2012	<i>About the bright and dark sides of self-efficacy: Work engagement and workaholism.</i>	LÍBANO, M. <i>et al.</i>	<i>The Spanish Journal of Psychology.</i>
2012	<i>As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores.</i>	CHIUZI, R.; SIQUEIRA, M.; MARTINS, M.	Mudanças – Psicologia da Saúde.
2012	<i>¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo.</i>	ACOSTA, H.; SALANOVA, S.; LLORENS, S.	<i>Fórum de Recerca Universitat Jaume.</i>
2012	<i>We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model.</i>	SALANOVA, M. <i>et al.</i>	<i>Group &amp; Organization Management.</i>
2013	<i>Prácticas organizacionales saludables: Un análisis estudio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo.</i>	ACOSTA, H.; TORRENTE, P.; LLORENS, S.; SALANOVA, M.	<i>Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social.</i>
2013	<i>Special issue: environment and the workplace. introduction.</i>	HERNÁNDEZ-FERNAUD, E.	<i>Psychology.</i>
2014	<i>Healthy organizations II: toward a diagnostic method.</i>	TARRIDE, M.; GONZALEZ, J.	<i>Kybernetes.</i>
2015	Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da	CAVALCANTE, M.; SIQUEIRA, M.; KUNIYOSHI,	Pensamento & Realidade.

	área de gestão de pessoas.	M.	
2015	A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo.	SANTOS, J.; GONÇALVES, G.	
2019	<i>Estrategias de transformación en organizaciones saludables.</i>	BOLAÑO, Edith Natalia Gutiérrez-; LUGO, Mónica Bermúdez-; CHAPARRO, Jaime Moreno-; SUÁREZ, Olga Beatriz Guzmán-	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor em 21/09/2020.

As teses e dissertações do banco do PPGE GC foram analisadas quanto à sua contribuição interdisciplinar, característica principal do programa, o que enriquece, em muito, as contribuições para a construção desta dissertação. As sete pesquisas selecionadas estão indicadas no Quadro 32.

**Quadro 32** Teses e Dissertações do PPGE GC selecionadas para o processo de revisão sistemática da literatura.

Ano	Título	Autor	Tese/Dissertação
2015	COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: CONHECIMENTO COMO FATOR DE PRODUÇÃO DE CAPITAL SOCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL.	CISNE, Caroline Santos de.	Dissertação
2015	INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS AMBIENTES DE EMPREENDEDORISMO INOVADOR NA GERAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL.	SILVA, Deborah Bernett Leal da.	Tese
2016	INFLUÊNCIAS DO CAPITAL HUMANO NA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.	VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson.	Tese
2017	A CRISE DOS JORNAIS IMPRESSOS E O CAPITAL SOCIAL: DIÁLOGOS PELA PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE.	AMARAL, Layse Ventura Coutinho.	Dissertação
2018	A ESTRUTURA DA REDE SOCIAL ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO FLUXO DE CONHECIMENTO	FORMANSKI, José Gilberto.	Tese

	INOVADOR.		
2019	MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE CRIAR VALOR COMPARTILHADO, COM BASE NA MUDANÇA DA QUALIDADE DO CAPITAL INTELECTUAL CRIADO E INCORPORADO.	NEVES, Maria Lúcia Corrêa.	Tese
2020	A CONTRIBUIÇÃO DO CICLO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COPRODUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS EM MEIO AMBIENTE.	SALM, Vanessa Marie.	Tese

Fonte: Elaborado pelo autor em 21/09/2020.

Por meio do Quadro 33 são apresentadas as pesquisas selecionadas no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, eleitas para arquitetar o presente estudo.

**Quadro 33** Teses e Dissertações da CAPES selecionadas para o processo de revisão sistemática da literatura.

Ano	Título	Instituição	Autor	Tese/Dissertação
2013	CAPITAL SOCIAL, RECURSOS E LAÇOS DE EMPREENDEDORES.	Insper Instituto de Ensino e Pesquisa	CARACCIO, Alexandre.	Dissertação
2014	A PERCEÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE AS DIMENSÕES DO MODELO DE GCH – GESTÃO DO CAPITAL HUMANO.	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	SOUZA, Lissa Fernanda Silva.	Dissertação
2014	VALORES ORGANIZACIONAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PÚBLICO DE ENSINO	Universidade Federal de Santa Maria	RISSI, Liane Terezinha Braga.	Dissertação
2016	EMPRESAS RESILIENTES: FATORES QUE INFLUENCIAM A SUPERAÇÃO DE CRISES	Universidade de Taubaté	LIVRAMENTO, Tatiana Fontes Soares.	Dissertação
2016	GESTÃO DE PESSOAS, PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL EM UMA ORGANIZAÇÃO COM INDÍCIOS DE SER SAUDÁVEL.	Universidade Federal de Santa Catarina	CUGNIER, Joana Soares.	Tese

2016	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRADOR DO BSPO COM JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DE SERVIDORES PÚBLICOS.	Universidade de São Paulo	ANDRADE, Sandra Mara de.	Tese
2017	DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS E SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS FATORES CONTINGENCIAIS.	Universidade de São Paulo	DIAS, Carolina Aparecida Freitas.	Tese
2017	DESENVOLVIMENTO HUMANO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA DE MEDIÇÃO	Faculdades Metropolitanas Unidas	OMURA, Hélio Minoru.	Dissertação
2017	EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E VIDA PROFISSIONAL: EXISTE DIFERENÇA DE PERCEPÇÃO ENTRE TRABALHADORES DE DIFERENTES ESTRATOS SOCIOECONÔMICOS?	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.	FREIRE, Marcos Vinicius Soares Serra.	Dissertação
2017	RELAÇÃO ENTRE CAPITAL SOCIAL, COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO, CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	NODARI, Felipe.	Tese
2018	A INFLUÊNCIA DA AUTOESTIMA, DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E DO ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO INDIVIDUAL.	Universidade FUMEC	RANGEL, Priscila.	Dissertação
2018	A INFLUÊNCIA DO ESTOQUE DE CAPITAL HUMANO SOBRE A PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL: UMA ANÁLISE PARA AS CAPITAIS BRASILEIRAS.	Universidade Estadual do Oeste do Paraná	MATTEI, Tatiane Salette.	Dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor em 22/09/2020.

Por fim, o Quadro 34 relaciona os 16 títulos escolhidos a partir da relação e afinidade com a temática, que devem trazer valorosas contribuições na construção deste.

**Quadro 34** Livros

Ano	Título	Autor
1996	Pedagogia da Autonomia.	FREIRE, Paulo.
2002	Gestão do capital humano.	MENDES, Judas Tadeu Grassi (org.).
2006	Comunicação não-violenta.	ROSENBERG, Marshall B.
2008	Gestão do Conhecimento.	TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro.
2009	<i>El engagement en el trabajo.</i>	SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar.
2010	Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.	CHIAVENATO, Idalberto.
2012	A tríade do tempo.	BARBOSA, Christian.
2012	O jeito Harvard de ser feliz.	ACHOR, Schawn.
2014	<i>Exploring Strategy.</i>	JOHNSON, Gerry. <i>et al.</i>
2015	<i>Strategic Management.</i>	LYNCH, Richard.
2012	Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.	GOLEMAN, Daniel.
2015	O que é essa tal criatividade?	MURBACH, Hiran Eduardo.
2018	A estranha ordem das coisas: As origens biológicas dos sentimentos e da cultura.	DAMÁSIO, Antônio.

Fonte: Elaborado pelo autor em 22/09/2020.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Revisão Sistemática da Literatura, apesar de todo o referencial instrucional disponível na atualidade, de fato só pode ser validado e visualizado, quanto à sua eficiência, quando realizado na prática. Durante o desenvolvimento das seis etapas, esse pesquisador pode ter acesso ao que há de mais relevante e atual em estudos científicos

relacionados ao constructo de Organizações Saudáveis, peça central desta dissertação. É evidente que neste exercício, o pesquisador também exerça a epoché, ampliando os horizontes que podem contribuir com a pesquisa.

Por tratar-se de um tema recente, com uma emergência de aplicabilidade trazida pelas inovações disruptivas da transformação digital, e pela necessidade de se adaptar a um novo normal com a eclosão da pandemia causada pelo Coronavírus (OMS, 2020), o exercício de propor estratégias que possam instrumentalizar organizações a tornarem-se mais saudáveis valorizou, em muito, o processo acadêmico deste mestrando, aproximando-o do seu papel de pesquisador com características, necessárias, interdisciplinares.

Ao tratar de pessoas, as organizações não devem mais padronizar ações e diretrizes, tomando-se por princípio a diversidade, que é o que enriquece as relocações e se destaca como principal ativo que tem grande possibilidade de gerar resultados positivos. Além disso, são nos vieses deste processo que emergem as principais barreiras, que por vezes acabam dificultando o desenvolvimento do bem-estar organizacional.

## REFERÊNCIAS

BOTELHO, L. L. R. CUNHA, C. C. A. MACEDO, M. O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2011. Disponível em:

<<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906> >. Acesso em 24 de junho de 2020.

CARVALHO, R. SILVA, M. D. SOUZA, M. T. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Revista Einstein**, São paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <[https://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt\\_1679-4508-eins-8-1-0102](https://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102) >. Acesso em 24 de junho de 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa - Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ERCOLE, F. F. MELO, L. S. COFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa *versus* revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 9-11, 2014.

Disponível em: <<https://cdn.publisher.gn1.link/reme.org.br/pdf/v18n1a01.pdf>>. Acesso em 24 de junho de 2020.

GALVÃO, C. M. SAWADA, N. O. TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação de evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-56, mai/jun. 2004.

PEREIRA, A. L.; BACHION, M. M. Atualidades em revisão sistemática de literatura, critérios de força e grau de recomendação de evidência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 27, n. 4, p. 491-498, dez. 2006.

SAMPAIO, R. F. MANCINI M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidencia científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>>. Acesso em 24 de junho de 2020.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

## **APÊNDICE B**

Questionário de Avaliação pelos Especialistas

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS

O uso das informações deste questionário servirá exclusivamente à avaliação do MoDOS – Modelo para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis.

### Nome do especialista:

Por favor, para a verificação do modelo tenha em mente a apresentação do modelo (descrição detalhada ou apresentação virtual), além dos objetivos aqui destacados:

- Objetivo Geral: Modelo conceitual para o desenvolvimento e a conservação de organizações saudáveis, com base no capital humano e capital social.
- Objetivos secundários:
  - Ferramenta de fácil utilização e assimilação;
  - Que contemple a integralidade e singularidade de pessoas e organizações;
  - Que proporcione uma visão sistêmica às pessoas e organizações.

---

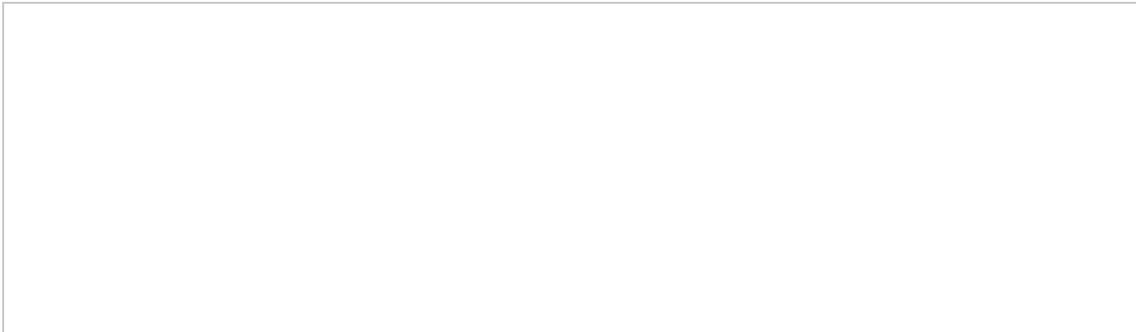
## 1. OBJETIVO

### 1.1. Alcance do objetivo

Comente sua percepção sobre o alcance do objetivo do Modelo MoDOS, tendo como base a eficácia, a efetividade, a validade e a utilidade:

## **1.2.Viabilidade**

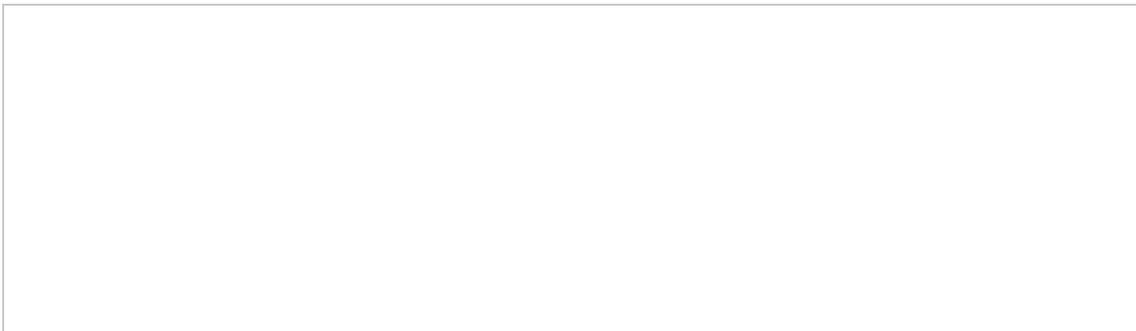
Tendo como base a viabilidade tanto técnica e gerencial, operacional e generalidade do escopo, comente sua percepção sobre a viabilidade do objetivo do Modelo MoDOS:



## **2. AMBIENTE**

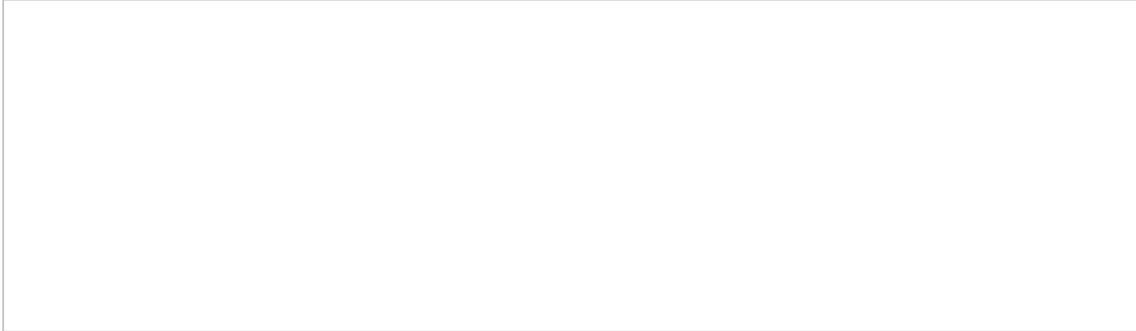
### **2.1.Pessoas**

Tendo como base a utilidade, facilidade de uso, ética e ausência de efeitos indesejáveis em seus utilizadores, comente sua percepção acerca da relação entre as pessoas e o Modelo MoDOS:



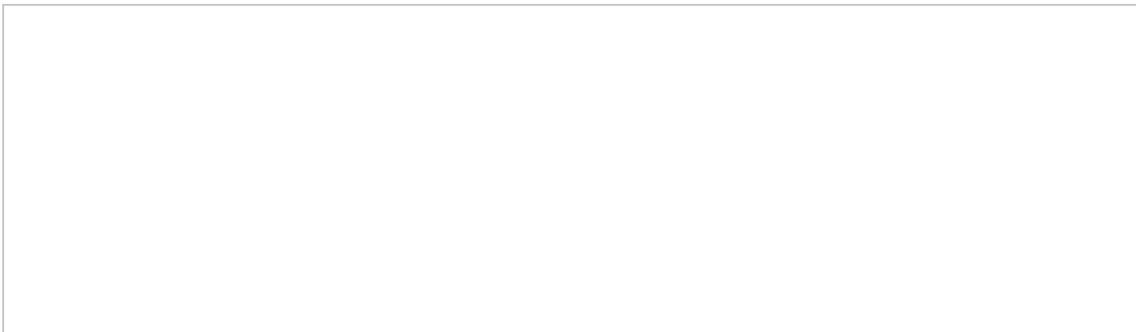
## **2.2.Organização**

Tendo como base o alinhamento estratégico com as organizações e a ausência de efeitos secundários, comente sua percepção acerca da relação entre as organizações e o Modelo MoDOS:



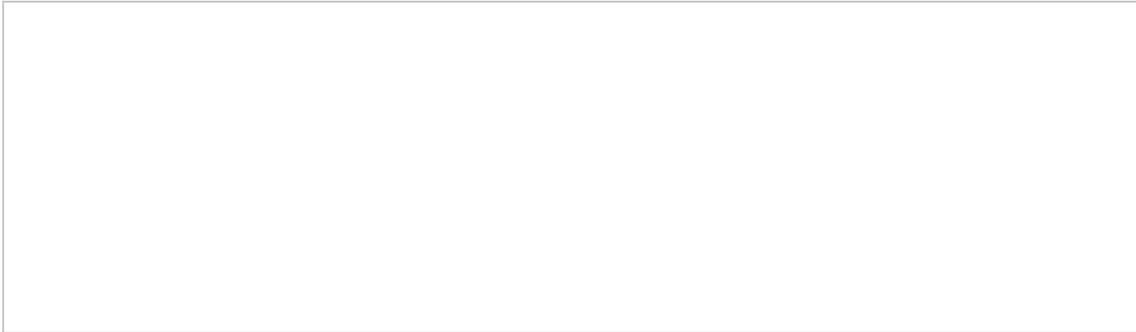
## **3. ESTRUTURA**

Tendo como base a simplicidade, integridade, estilo e consistência, comente sua percepção acerca estrutura do Modelo MoDOS:



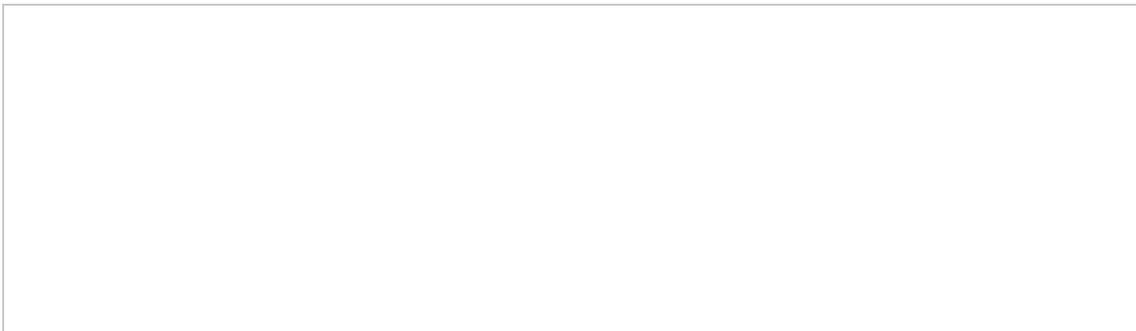
#### **4. ATIVIDADE**

Tendo como base a integridade, funcionalidade, coerência, precisão e confiabilidade de funções, elementos e relações entre elementos, comente sua percepção quanto à atividade (utilização) do Modelo MoDOS:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their comments on the activity of the MoDOS model.

#### **5. EVOLUÇÃO**

Tendo como base a robustez, escalabilidade, adaptabilidade/flexibilidade, novas capacidades de modificação e aprendizagem do modelo, comente sua percepção em relação à possibilidade de evolução do Modelo MoDOS:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their comments on the evolution of the MoDOS model.

## **6. VISÃO SISTÊMICA**

Comente sua percepção em relação à visão sistêmica traduzida pelo Modelo MoDOS:

## **7. OUTRAS CONTRIBUIÇÕES**

Exponha, de forma livre, outras contribuições que ache pertinente em relação ao atingimento do objetivo principal:

Exponha, de forma livre, outras contribuições que ache pertinente em relação a melhorias e/ou novos desenvolvimento do MoDOS:

Fonte: Adaptado de Abdala (2017) e Nascimento (2020).

**ANEXO A**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE)



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Tecnológico - CTC  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento  
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia –  
CoMovi



## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE ESPECIALISTAS

Convidamos você a participar da pesquisa que se intitula “**MODELO CONCEITUAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS**”, realizada pelo mestrando William Roslindo Paranhos, sob a orientação da professora Édis Mafra Lapolli, Dra. e coorientação do professor Neri dos Santos, Dr., do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC).

A pesquisa tem como objetivo propor um modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis, com base no capital humano e capital social.

Informamos que sua participação na pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos funcionais, bem como sugerir potenciais melhorias. E ainda, que sua presença é voluntária e que você tem plena autonomia para decidir sobre sua participação. Também, aproveitamos para comunicar que embora sua contribuição seja muito importante para a realização deste estudo, uma possível recusa sua em participar ou desistir em qualquer tempo não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com o Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovi - UFSC/CNPq.

As informações obtidas durante a análise dos dados, envolvendo o texto transcrito será submetido para sua apreciação e possível correção ou alteração do conteúdo.

Somente será identificado, com a citação do seu nome, caso concorde com essa identificação.

Somente os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso à totalidade dos dados. Esse aspecto se chama confidencialidade e garante que apenas os pesquisadores do projeto, os quais se comprometem com o dever de sigilo terão acesso aos seus dados e não farão uso dessas informações para outras finalidades não relacionadas com a pesquisa científica, conforme preconizado pela Resolução número 510 de 2016.

Em relação aos aspectos éticos, esta pesquisa segue o rito do rigor científico e as premissas éticas, em conformidade com a Resolução 466/2012/CNS, que pondera sobre o respeito pela dignidade humana e pela proteção necessária aos participantes das pesquisas científicas que envolvem seres humanos. Nessa abrangência, considera-se o desenvolvimento científico e tecnológico como o resultado do engajamento ético e do rigor científico, simultaneamente com a credibilidade científica e o reconhecimento social por suas descobertas, proporcionando bem-estar e qualidade de vida ao ser humano, para as presentes e futuras gerações.

O pesquisador responsável, que também assina este documento apresentado em duas vias, se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução número 510/2016 do

Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da Resolução N° 466/2012 que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Haverá acompanhamento com assistência a você, participante da pesquisa, contudo em caso de dúvidas poderá entrar em contato com o responsável do estudo pelo e-mail [williamroslindoparanhos@gmail.com](mailto:williamroslindoparanhos@gmail.com) ou pelo telefone +55 (47) 9.8828-4598 (William), 24 horas por dia, sete dias na semana.

Desde já expressamos nossa gratidão pela sua contribuição para o aprimoramento acadêmico e alcance do objetivo desta pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para meu esclarecimento e opto por livre e espontânea vontade a participar da pesquisa, compreendo os meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar do estudo e em ceder meus dados para o banco de dados da equipe de pesquisadores. Permito que os pesquisadores obtenham registro audiovisual como fotografias, filmagens e/ou gravações de áudio da minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional.

Compreendo que os resultados deste estudo poderão ser publicados em periódicos científicos e/ou apresentados em congressos e que as informações obtidas relacionadas à minha pessoa podem ser publicadas em aulas, congressos, eventos científicos, palestras, livros ou periódicos científicos.

Compreendo sobre o que, como e por que esse estudo está sendo feito, e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, elaborado e assinado por mim, convidado a participar desta pesquisa, ou meu representante legal, pelo pesquisador responsável ou pessoa por ele delegada, recebendo uma cópia deste documento de consentimento (TCLE).

\_\_\_\_\_  
Nome

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Local

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
William Roslindo Paranhos

Pesquisador(a) do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI UFSC/CNPq e Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC)

E-mail: [williamroslindoparanhos@gmail.com](mailto:williamroslindoparanhos@gmail.com)

Fone: +55 (47) 9.8828-4598

\_\_\_\_\_

Édis Mafra Lapolli, Dra.

Professora Orientadora de Pesquisa

Professora do PPGEGC/UFSC

Líder do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI UFSC/CNPq

E-mail: edispandion@gmail.com

**ANEXO B**

Termo de Autorização para o uso de Imagem

## ANEXO B – ACEITE E AUTORIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES A SEREM PESQUISADAS



**Universidade Federal de Santa Catarina**  
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento  
Laboratório de Inovação em Ciência e Tecnologia –  
CoMovI



### DECLARAÇÃO DE ACEITE E CONCORDÂNCIA DOS ESPECIALISTAS ENVOLVIDOS

Com o objetivo de atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, os representantes legais das instituições envolvidas no projeto de pesquisa intitulado “**MODELO CONCEITUAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS**” declaram estarem cientes e de acordo com o seu desenvolvimento nos termos proposto, lembrando aos pesquisadores que no desenvolvimento do referido projeto de pesquisa, serão cumpridos os termos da Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da e da Resolução N° 466 , de 12 de dezembro de 2012 que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Local, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

---

Profª Édis Mafra Lapolli, Dra. (Orientadora)

---

Nome: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, Dr.

Cargo: Coordenador de Curso

Instituição: Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC

Número de Telefone: (48) 3721-2451

---

Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Cargo: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Instituição: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Número de Telefone: (xx) xxxx-xxxx

## **ANEXO C**

Documento de apresentação do MoDOS aos especialistas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO

William Roslindo Paranhos

**APRESENTAÇÃO DO MoDOS – MODELO CONCEITUAL PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS**

O MoDOS é resultado de pesquisa de Dissertação a ser submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Coorientador: Prof. Neri dos Santos, Dr.  
Tutor: Felipe Kupka Feliciano, Doutorando.

Florianópolis

2021

## 1 INTRODUÇÃO

O discurso de que as pessoas são o grande ativo organizacional e de que as organizações têm passado a valorizá-lo sobremaneira é facilmente encontrado em vários portais na *web* que produzem conteúdo sobre recursos humanos, gestão organizacional e afins. Contudo, valorizar, de fato, vai muito além de externalizar, por meio da linguagem, que se valoriza determinada coisa. A verdade é que pouquíssimas organizações efetivamente incluem a prática de valorização humana em sua cultura organizacional, adotando estratégias e ações sistemáticas que reverberem no cotidiano das pessoas que trabalham na organização (SALANOVA, 2008).

Pessoas são, de fato, os grandes ativos das organizações do século XXI (MENDES, 2002; LEWIS, 2008; SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; CHIAVENATO, 2010; RISSI, 2014; ACOSTA *et al.*, 2015; LYNCH, 2015; CUGNIER, 2016; VIDOTTO, 2016; OMURA, 2017; FORMANSKI, 2018; MATTEI, 2018; RANGEL, 2018) e, por essa razão, podem ser consideradas capitais, o que as torna passíveis de investimento (SALANOVA, 2008). Assim, o capital humano – habilidades, conhecimento, experiências e competências – e o capital social – os relacionamentos e as inovações oriundas destes – emergem como o grande fulcro da elevação dos níveis de saúde das organizações.

O processo que culminou na construção do modelo conceitual se inicia junto da etapa de revisão sistemática da literatura, em que o pesquisador pôde encontrar nas leituras acadêmicas disponíveis todos os indicativos em torno da temática de organizações saudáveis. Entretanto, o tema central da pesquisa é considerado bastante recente e, por essa razão, apresenta algumas lacunas que merecem ser mais bem analisadas e observadas.

## 2 EXPLICAÇÃO DO MODELO

O modelo conceitual pretende ilustrar, de maneira pedagógica e intuitiva, baseando-se em todo o referencial teórico que compõe a pesquisa, quais são os principais aspectos envolvidos no desenvolvimento de uma organização saudável com base no capital humano e no capital social.

Ao olhar para o modelo, parte-se do princípio de um direcionamento para que a leitura possa ser realizada. Contudo, não há como afirmar que ele se inicie da base para o topo ou no

sentido contrário. Esse princípio dependerá da percepção que a própria organização faz dos seus níveis de saúde. Caso a organização perceba que já é saudável e queira confirmar tal nível, a leitura do modelo pode seguir um percurso *top down* (de cima para baixo). Já para aquelas organizações que não se entendem enquanto saudáveis e que queiram iniciar um novo processo, adota-se o modelo *bottom up* (de baixo para cima).

Por conta dessa percepção, e indo além, é que foram colocadas em volta do modelo setas que oferecem a noção de que o modelo é cíclico, indo ao encontro do entendimento que observa as organizações saudáveis como um circuito, em que frações organizacionais saudáveis afetam positivamente outras frações, que também afetam e são afetadas (FABIO *et al.*, 2016; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016; VIDOTTO, 2016). Para efeitos dessa verificação, visualizar-se-á o modelo de baixo para cima.

Os quatro pilares formados por bem-estar, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio e alto rendimento/engajamento/reconhecimento, que sustentam o restante do modelo, concentram conceitos que se relacionam diretamente com eles. O terceiro pilar, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ainda integra os aspectos tempo, satisfação e envolvimento, que compõem o constructo. O quarto pilar, do engajamento, é antecedido pelo reconhecimento e sucedido pelo alto rendimento, percebendo-se a relação crescente entre eles.

O bem-estar constitui o primeiro pilar de sustentação do MoDOS. Compreendendo-o como um constructo muito mais complexo do que a, partindo do senso comum, noção de bem-estar, e ainda considerando-o como um recurso finito (FABIO; PEIRÓ, 2018), o bem-estar é parte integrativa e constitutiva do novo conceito de saúde da OMS e da OIT, quando elas definem que a saúde se relaciona a todos os mecanismos que possibilitam a promoção do bem-estar (SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2015; BOLAÑO *et al.*, 2019). Tal definição vai ao encontro do conceito de integralidade, que considera todas as partes que formam e constituem o indivíduo tal como ele é.

Por tratar-se de um constructo complexo e que leva em conta a junção de inúmeros aspectos e mecanismos em prol de uma finalidade, o bem-estar, na construção do MoDOS, é deslindado em vários subtópicos que, de acordo com a revisão da literatura, o constituem. São aspectos formadores do bem-estar a integralidade, a singularidade, a diversidade, a compreensão, a orientação, a saúde física, a saúde mental, os fatores positivos, as relações positivas, o meio ambiente, o respeito, a relacionalidade cívica, as emoções positivas e a equidade.

A qualidade de vida no trabalho é a segunda coluna que sustenta o MoDOS. Assim como o ocorrido com o conceito de bem-estar, surge a compreensão de que o conceito de qualidade de vida no trabalho não pode ser compreendido de maneira isolada e singela. Anteriormente entendida como um indicador que é formado tão somente por aspectos externos, a QVT também passa por uma reconceituação e por um reordenamento, dotando-a de aspectos ligados ao subjetivo e ao humano, o que influencia, de maneira direta, as novas diretrizes da cultura organizacional (CUGNIER, 2016).

O tripé ter, ser e amar, apresentado por Guerreiro, Barroso e Rodrigues (2016) como sendo o sustentáculo para a construção da qualidade de vida no trabalho – integrando aspectos materiais (externos) e imateriais e subjetivos (internos) –, é indicado por Cugnier (2016) como o ponto de partida para a produção e a conquista da felicidade no trabalho. Assim, a bibliografia apresenta inúmeros aspectos que se integram ao ter, ao ser e ao amar, promovendo a qualidade de vida no trabalho. São eles: integralidade, visão sistêmica, singularidade, diversidade, autonomia, trabalho em equipe, salário, capacitação, formação, ambiente seguro, saúde ocupacional, benefícios, relacionamentos e carga horária adequada.

A definição de equilíbrio, de acordo com a literatura, se relaciona com os aspectos que possibilitam aquilo que Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012) nomearam como a “dualidade” entre o trabalho e a vida familiar. Dentro desse escopo, a organização deve promover mecanismos que atendam a essa dupla vivência – do profissional e do pessoal – distanciando-se da lógica que exige o cumprimento dos requisitos voltados à execução, satisfatória, no mínimo, da força de trabalho. O equilíbrio é um constructo que, no MoDOS, é apoiado por quatro grandes blocos. O primeiro, que sustenta todos os restantes, é composto por desenvolvimento, crescimento e plenitude. Sobre ele estão equilibrados outros três blocos, a saber; tempo, envolvimento e satisfação.

Organizações saudáveis devem compreender a integralidade do indivíduo, percebendo sua vida privada e possibilitando seu desenvolvimento pleno (BARBOSA, 2012), distanciando-se da lógica voltada somente ao trabalho. Existe alguém ali que possui uma vida particular que deve ser considerada.

A quarta e última coluna no MoDOS é composta por um conjunto de quatro blocos. O primeiro – formado pela junção de significância, segurança, disponibilidade – serve de sustentação para os outros três – alto rendimento, engajamento e reconhecimento –, que, por sua vez, não possuem uma ordem exata. Por meio de uma vinculação psicológica positiva com

o ambiente de trabalho é que surgem os mecanismos de engajamento, reconhecimento e alto rendimento (SALANOVA, 2009). Não há, na literatura, uma precisão acerca de qual dos três aspectos é desenvolvido primeiramente. O que se sabe é que, após o desenvolvimento de um, os outros podem ser desenvolvidos. Dessa maneira, o importante é saber o que forma tal vinculação psicológica que inicia o progresso dos demais. O modelo proposto orienta que a junção de significância, segurança e disponibilidade é que proporcionará a vinculação positiva e, por conseguinte, a estruturação dos outros três aspectos.

O bem-estar em uma organização, lembrando ser esse o novo conceito que define o ser, ou não, saudável, está relacionado com a predominância de emoções positivas, ligadas à percepção e ao desenvolvimento do afeto – entendendo-o como aquilo que afeta –, possibilitando a criação ou a elevação dos níveis de habilidades e de competências que poderão ser percebidos nos colaboradores (SANTOS; GONÇALVES, 2015; FABIO; KENNY, 2016; FABIO; PALAZZESCHI; BUCCI, 2017; RANGEL, 2018). Assim, logo acima dos quatro pilares-base, localiza-se um grande retângulo denominado “emoções/afetos positivos”. Essa parte do modelo se refere aos conceitos basilares da psicologia positiva, campo do saber que abriga as origens das organizações saudáveis, que são potencializados e potencializam a “construção de pontos fortes dos empregados / trabalhadores” (FABIO, 2017, p. 3). Logo acima, então, localizam-se autoeficácia, otimismo, resiliência, vinculação e esperança, sendo o último formado também por objetivos e planejamento (LÍBANO *et al.*, 2012).

Sobre emoções/afetos positivos são colocados os principais componentes do capital humano. Organizações saudáveis são aquelas que percebem as necessidades de seus colaboradores, fornecem os instrumentos necessários, por meio de ações, para que sejam atendidas, permitindo que, assim, as pessoas que a compõem possam externalizar suas competências, suas habilidades e seus conhecimentos, aumentando os níveis de produtividade organizacional (GUERREIRO; BARROSO; RODRIGUES, 2016; FABIO; PALAZZESCHI; BUCCI, 2017). Os componentes do capital humano elencados foram: habilidades, conhecimento, atitudes, experiência, escolaridade, criatividade, talento e liderança.

O capital humano, por sua vez, é composto pelas pessoas e pelos relacionamentos que ocorrem entre elas. Nessa relacionalidade (FABIO, 2017) é que surge o capital social. Assim, ao encerrar o nível das competências e avançar na leitura do modelo, observa-se uma esfera que possui três elementos: capital humano, relacionamentos e capital social.

Ao chegar a essa etapa da construção do modelo conceitual, proveniente de todas as análises realizadas pelo pesquisador, bem como de seus *insights*, decidiu-se que o modelo

deveria sofrer uma alteração gráfica bastante significativa ao substituírem-se os três antepenúltimos blocos que formavam o MoDOS – capital humano, relacionamentos e capital social – por uma esfera. A decisão é uma compreensão empírica, após inúmeros processos de reflexão, e que tem um motivador bastante simples: blocos possuem limites, divisões, enquanto esferas expressam a infinidade por não determinarem começo, meio ou fim.

Além disso, o formato esférico possibilita outra reflexão: pelo fato de não possuírem extremidades bem definidas, esferas apresentam uma zona de contato menor, o que dificulta qualquer tipo de ação que exija sua estabilidade. Dessa maneira, fazer com que uma esfera fique parada em um só lugar e equilibrar o que quer que seja sobre ela torna-se uma tarefa bastante complexa. Esse signo tende a demonstrar que tornar organizações de fato saudáveis a partir da percepção de seus capitais humano e social não é uma tarefa simples e exige vontade, constância, sentimento e percepção.

Outro ponto a ser considerado diz respeito à localização dos três constructos dentro da esfera. A ideia é que o capital humano esteja localizado em seu centro, o capital social, na parte mais externa, e os relacionamentos, no meio de ambos, criando entre eles uma relação que não possui limites.

Sobre o capital social é que se localizam os três elementos principais de uma organização saudável: recursos e práticas organizacionais saudáveis, colaboradores saudáveis, resultados organizacionais saudáveis (ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016). Esses três elementos constituem o Modelo HERO, do inglês *Health and Resilient Organizations Model* (SALANOVA, 2008; SALANOVA, 2009; ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; SALANOVA *et al.*, 2012; ACOSTA *et al.*, 2013; SALANOVA *et al.*, 2013; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2016) que começou a ser desenvolvido pela autora Marisa Salanova, da Universidade Jaume I, em seu estudo intitulado “Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos” (2008).

Recursos e práticas organizacionais saudáveis se relacionam com aspectos como recursos para o desenvolvimento do trabalho, recursos sociais e práticas organizacionais estabelecidas. Colaboradores saudáveis envolvem conceitos como eficácia, engajamento, confiança, resiliência e emoções positivas. Por fim, resultados organizacionais saudáveis se relacionam com compromisso organizacional, alto desempenho, resultados positivos,

fidelidade dos clientes e responsabilidade social colaborativa. Percebe-se que todos esses elementos dependem do capital humano em pleno exercício relacional, ou seja, o capital social.

Por fim, chega-se ao constructo que é escopo desta pesquisa: organizações saudáveis. Entretanto deve-se lembrar o caráter cíclico desse modelo, não definindo começo ou final, mas um processo que está constantemente se reordenando, se reorganizando e possibilitando novos olhares sobre quaisquer conceitos contemplados nele. Deve-se destacar que tais aspectos e conceitos são ligados a estruturas subjetivas e internas – do sujeito – passíveis de externalização. Dessa maneira, organizações devem favorecer e possibilitar o desenvolvimento desse processo junto de seus colaboradores.

### **3 CONCLUSÃO**

Para que o MoDOS possa ser considerado efetivo quanto aos aspectos conceituais que servirão de base para uma futura aplicação prática, é necessário que alguns itens sejam avaliados – objetivo, ambiente, estrutura, atividade, evolução e visão sistêmica –, e é nesse tocante que necessitamos da sua colaboração na etapa de verificação e de consolidação do modelo.

O objetivo é subdividido em alcance e viabilidade. Quanto ao alcance, deve-se considerar aspectos como a eficácia, a efetividade, a validade e a utilidade do modelo. Com relação à viabilidade, devem ser levados em conta a viabilidade tanto técnica e gerencial quanto a operacional (por parte das pessoas – colaboradores) e a generalidade do escopo.

Ambiente é um outro conceito da avaliação que se divide em dois: pessoas e organização. Com relação às pessoas, devem ser percebidas questões relacionadas à utilidade do modelo, à facilidade de uso, à responsabilidade e ética e à ausência de efeitos indesejáveis para seus utilizadores. Já o ambiente enquanto organização deve perceber se o modelo possibilita um alinhamento estratégico com as organizações e a ausência de efeitos secundários – e indesejáveis – para elas.

A percepção acerca da estrutura do modelo deve considerar a simplicidade, a integridade, o estilo e a consistência de seus elementos. A atividade, por sua vez, que está centrada na utilização do modelo, contempla integridade, funcionalidade, coerência, precisão e confiabilidade de funções, de elementos e das relações entre estes.

A possibilidade de evolução do modelo também deve ser percebida relacionando-se itens como robustez, escalabilidade, adaptabilidade/flexibilidade frente a novos contextos e a

novas capacidades de modificação e de aprendizagem do artefato (por parte das pessoas e da organização). Por fim, a visão sistêmica retrata os aspectos sistêmicos traduzidos pelo modelo relacionado às pessoas, aos componentes, à interrelação (entre pessoas e organização) e quanto à divergência e à convergência de conhecimento das pessoas.

## **REFERÊNCIAS (utilizadas somente na construção do modelo)**

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo. São Paulo: Saraiva, 2012. 216 p.

ACOSTA, Hedy; CRUZ-ORTIZ, Valeria; SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana. Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO model. **Revista de Psicología Social**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 323-350, 2 abr. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>.

ACOSTA, Hedy; SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana. ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. **Fòrum de Recerca**, [S. l.], n. 16, p. 811-825, jan. 2012.

ACOSTA, Hedy; TORRENTE, Pedro; LLORENS, Susana; SALANOVA, Marisa. Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. **Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 107-120, jun. 2013.

AKPEY-MENSAH, Tabita Ladzeh. Social capital development as innovation in human resource development: a case of technical universities in Ghana. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 27-32, 9 jul. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/20421338.2019.1613784>.

ALVES, Railda F.; BRASILEIRO, Maria do Carmo E.; BRITO, Suerde M. de O. Interdisciplinaridade: um conceito em construção. **Episteme**, Porto Alegre, n. 19, p. 139-148, jul./dez. 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Railda\\_Alves/publication/238783904\\_INTERDISCIPLINARIDADE\\_UM\\_CONCEITO\\_EM\\_CONSTRUCAO/links/00b7d51e198f817f43000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Railda_Alves/publication/238783904_INTERDISCIPLINARIDADE_UM_CONCEITO_EM_CONSTRUCAO/links/00b7d51e198f817f43000000.pdf) f. Acesso em: 7 ago. 2020.

AMARAL, Layse Ventura Coutinho. **A crise dos jornais impressos e o capital social: diálogos pela perspectiva da complexidade**. 2017. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ANDRADE, Sandra Mara de. **Qualidade de vida no trabalho**: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos.

2016. 177 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ARNETZ, Bengt; BLOMKVIST, Vanja. Leadership, mental health, and organizational efficacy in health care organizations. **Psychotherapy and Psychosomatics**, [S. l.], v. 76, n. 4, p. 242-248, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1159/000101503>.

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BARRENA-MARTÍNEZ, Jesus; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, Macarena; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro Miguel. Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. **Intangible Capital**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 549-590, 17 mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.738>.

BILLQUIST, Leila; SZÜCS, Stefan; BÄCK-WIKLUND, Margareta. Care: a challenge to healthy organizations? A case study of a hospital department. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Oeiras, n. 68, p. 147-167, 22 maio 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.7458/spp.201207>.

BOLAÑO, Edith Natalia Gutiérrez; LUGO, Mónica Bermúdez; CHAPARRO, Jaime Moreno; SUÁREZ, Olga Beatriz Guzmán. Estrategias de transformación en organizaciones saludables. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 394-401, mar. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5327/z1679443520190388>.

BORNAY-BARRACHINA, Mar; LÓPEZ-CABRALES, Alvaro; VALLE-CABRERA, Ramón. How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 28, n. 9, p. 1363-1391, 25 mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1155166>.

CARACCIO, Alexandre. **Capital social, recursos e laços de empreendedores**. 2013. 77 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2013.

CAVALCANTE, Marcileide Muniz; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; KUNIYOSHI, Márcio Shoití. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento e Realidade**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 42-64, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIUZI, Rafael M.; SIQUEIRA, Mirlene M. M.; MARTINS, Maria C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. **Mudanças – Psicologia da Saúde**, [S. l.], v. 20, n. 1-2, p. 31-40, 31 dez. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/2176-1019/mud.v20n1-2p31-40>.

CISNE, Caroline Santos de. **Competitividade sistêmica: conhecimento como fator de produção de capital social para o desenvolvimento local**. 2015. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CUGNIER, Joana Soares. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. 2016. 439 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CUGNIER, Joana Soares; SILVA, Narbal. Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables. **Salud de los Trabajadores**, Maracay, v. 24, n. 1, p. 51-58, jun. 2016.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **Desenvolvimento estratégico de recursos humanos e suas relações com o desempenho organizacional**: uma análise dos fatores contingenciais. 2017. 247 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

FABIO, Annamaria di. Positive relational management for healthy organizations: psychometric properties of a new scale for prevention for workers. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 7, p. 1-9, 13 out. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01523>.

FABIO, Annamaria di. Positive healthy organizations: promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 8, p. 1-6, 14 nov. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>.

FABIO, Annamaria di; GIANNINI, Marco; LOSCALZO, Yura; PALAZZESCHI, Letizia; BUCCI, Ornella; GUAZZINI, Andrea; GORI, Alessio. The challenge of fostering healthy organizations: an empirical study on the role of workplace relational civility in acceptance of change and well-being. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 7, p. 1-9, 21 nov. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01748>.

FABIO, Annamaria di; KENNY, Maureen E. Promoting well-being: the contribution of emotional intelligence. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 7, p. 1-13, 17 ago. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01182>.

FABIO, Annamaria di; PALAZZESCHI, Letizia; BUCCI, Ornella. Gratitude in Organizations: a contribution for healthy organizational contexts. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 8, p. 1-6, 17 nov. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02025>.

FABIO, Annamaria di; PEIRÓ, José. Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: a new scale. **Sustainability**, [S. l.], v. 10, n. 7, 11 jul. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10072413>.

FONTI, Fabio; MAORET, Massimo. The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 37, n. 8, p. 1765-1786, 17 ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2409>.

FORMANSKI, José Gilberto. **A estrutura da rede social organizacional e sua influência no fluxo de conhecimento inovador**. 2018. 126 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

FREIRE, Marcos Vinicius Soares Serra. **Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional: existe diferença de percepção entre trabalhadores de diferentes estratos socioeconômicos?**. 2017. 86 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. 144 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. São Paulo: Objetiva, 2012. 496 p.

GUERREIRO, Maria das Dores Horta; BARROSO, Ana Margarida Martins; RODRIGUES, Eduardo Alexandre Anastácio. Organizações saudáveis e qualidade do trabalho na Europa. Desafios para organizações e profissões no setor público de saúde. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 23, n. 78, p. 421-437, 2016. <https://doi.org/10.1590/1984-92307845>.

HARRIS, Christopher M.; WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. The emergence of human capital: roles of social capital and coordination that drive unit performance. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 162-180, 14 set. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12212>.

HERNÁNDEZ-FERNAUD, Estefanía. Special issue: environment and the workplace. Introduction. **PsyEcology**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 3-9, jan. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1174/217119713805088333>.

LEWIS, Suzan. **Consolidated report – case studies of healthy organisations**. Londres: Middlesex University; Utrecht University, mar. 2008.

LÍBANO, Mario del; LLORENS, Susana; SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar B. About the dark and bright sides of self-efficacy: workaholism and work engagement. **The Spanish Journal of Psychology**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 688-701, jul. 2012. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_sjop.2012.v15.n2.38883](http://dx.doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n2.38883).

LIVRAMENTO, Tatiana Fontes Soares. **Empresas resilientes: fatores que influenciam a superação de crises**. 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2016.

LYNCH, Richard. **Strategic management**. 7. ed. Edimburgo: Pearson, 2015. 801 p.

MARAVELIAS, Christian; HOLMQVIST, Mikael. “Healthy organisations”: developing the self-managing employee. **International Journal of Human Resources Development and Management**, [S. l.], v. 16, n. 1/2, p. 82-99, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/ijhrdm.2016.075374>.

MATTEI, Tatiane Salete. **A influência do estoque de capital humano sobre a produtividade individual: uma análise para as capitais brasileiras**. 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2018.

MENDES, Judas Tadeu Grassi (org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72 p. (Coleção Gestão Empresarial, FAE Business School).

MERINO, Maria Dolores; PRIVADO, Jesús. Does employee recognition affect positive psychological functioning and well-being?. **The Spanish Journal of Psychology**, [S. l.], v. 18, p. 1-7, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/sjp.2015.67>.

MUAFI, Uii; SUWITHO; PURWOHANDOKO, Purwohandoko; SALSABIL, Iqbal. Human capital in Islamic Bank and its effect on the improvement of healthy organization and employee performance. **International Journal for Quality Research**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 849-868, 2017.

MURBACH, Hiran E. **O que é essa tal criatividade?**. Disponível em: <https://www.hiran.com.br/livro-criatividade>. Acesso em: 26 jan. 2021. *E-book*. ISBN: 978-85-8360-162-3.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa. **Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado**. 2019. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

NODARI, Felipe. **Relação entre capital social, compartilhamento de conhecimento, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional**. 2017. 227 f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

RANGEL, Priscila. **A influência da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento no desempenho individual**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2018.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RISSI, Liane Terezinha Braga. **Valores organizacionais e bem-estar no trabalho: um estudo de caso em um hospital público de ensino**. 2014. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006. 285 p.

SALANOVA, Marisa. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. **Revista de Trabajo y Seguridad Social**, [S. l.], v. 1, n. 47, p. 179-214, jan. 2008.

SALANOVA, Marisa. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. **Gestión Práctica de Riesgos Laborales**, [S. l.], n. 58, p. 18-23, mar. 2009.

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; ACOSTA, Hedy; TORRENTE, Pedro. Positive interventions in positive organizations. **Terapia Psicológica**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 101-113, abr. 2013. DOI: 10.4067/S0718-48082013000100010.

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; CIFRE, Eva; MARTINEZ, Isabel M. We need a hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. **Group & Organization Management**, [S. l.], v. 37, n. 6, p. 785-822. 2012. DOI: 10.1177/1059601112470405.

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; MARTÍNEZ, Isabel M. Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. **Papeles del Psicólogo**, [S. l.], v. 37, n. 3, p. 177-184, jan. 2016.

SALANOVA, Marisa; MARTÍNEZ, Isabel M.; LLORENS, Susana. Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. **Papeles del Psicólogo**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 22-30, jan. 2014.

SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar. **El engagement en el trabajo**: cuando el trabajo se convierte em pasión. Madri: Alianza Editorial, 2009.

SALDARRIAGA, Juan Guillermo. La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. **El Ágora U.S.B.**, Medellín, v. 14, n. 1, p. 223-237, 2014.

SAMAD, Sarminah. Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. **Management & Marketing: Challenges For The Knowledge Society**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 326-344, 1 jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2020-0019>.

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 123-132, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.2.386>.

SEGURA-CAMACHO, Adrián; GARCÍA-OROZCO, Juan-José; TOPA, Gabriela. Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. **Sustainability**, [S. l.], v. 10, n. 10, p. 1-18, 25 set. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10103411>.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA, Lissa Fernanda Silva. **A percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as dimensões do modelo de GCH – gestão do capital humano**. 2014. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

TARRIDE, Mario Iván; GONZÁLEZ, Julia. Healthy organizations: toward a diagnostic method II. **Kybernetes**, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 228-249, 25 fev. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/k-12-2013-0275>.

TARRIDE, Mario Iván; VILLENA, Brenda; GONZÁLEZ, Julia. Organizational diseases. **Cybernetics and Systems**, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 615-630, 8 fev. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01969722.2020.1723873>.

VÁZQUEZ, Juan Francisco Sánchez; SÁNCHEZ-ORDÓÑEZ, Raquel. “Happiness management”: revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. **Retos**, [S. l.], v. 9, n. 18, p. 259-271, 24 set. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson. **Influências do capital humano na memória organizacional**. 2016. 247 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

**ANEXO D**

Valeria Cruz Ortiz

Possui licenciatura em psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade Nacional de Tucumán (UNT-Argentina). Obteve título de mestre em psicologia do trabalho, das organizações e em recursos humanos na Universidade Jaume I de Castellón (Espanha), especializada em saúde ocupacional. Desde julho de 2017, é doutora em psicologia do trabalho, das organizações e em recursos humanos, título que possui menção internacional, obtendo a qualificação de excelente *Cum Laude*.

Na Argentina, especificamente em San Miguel de Tucumán (Tucumán), trabalhou como coordenadora de projetos de responsabilidade social e empresarial dentro de um grupo empresarial (área agroindustrial, citros e pecuária). Na área de recursos humanos, foi técnica de seleção de pessoal, diagnóstico organizacional, capacitação, orientação laboral, fortalecimento de equipes de direção e trabalho em equipe, desempenhando suas tarefas para pequenas e médias empresas, setor público e multinacionais. Também desempenhou a função de psicóloga clínica dentro do serviço de saúde mental de um hospital público.

Na Espanha, foi coordenadora acadêmica do Mestrado Acadêmico em Psicologia do Trabalho, das Organizações e em Recursos Humanos da Universidade Jaume I. Atualmente, é coordenadora acadêmica e professora do Mestrado em Psicologia Positiva Aplicada (MAPP) e coordenadora de trabalhos de conclusão de curso e estágios em empresas do Mestrado Universitário em Psicologia do Trabalho, das Organizações e em Recursos Humanos da Universidade Jaume I. Desde 2009, faz parte da equipe de investigação, colaborando na organização e na diagramação de projetos de pesquisa básica e aplicada financiados por chamadas autônomas e nacionais, e está envolvida em atividade de consultoria a organizações sob contratos I+D+i (*investigación, desarrollo e innovación*, ou, em português, investigação, desenvolvimento e inovação).

Também atua como docente em outras universidades nacionais e participa como revisora de diferentes revistas científicas.

**ANEXO E**

Hedy Acosta Antognoni

Doutora em psicologia do trabalho, das organizações e em recursos humanos pela Universidade Jaume I, Castellón de la Plana, Espanha.

Possui Mestrado Universitário em Psicologia do Trabalho, das Organizações e em Recursos Humanos, com dupla menção em saúde ocupacional e desenvolvimento de recursos humanos, pela Universidade Jaume I, Castellón de la Plana, Espanha.

Atualmente, é professora assistente da Faculdade de Psicologia da Universidade de Talca – Chile.

**ANEXO F**

Francisco Antonio Pereira Fialho

Possui graduação em engenharia eletrônica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1973) e em psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), mestrado em engenharia de produção, ergonomia, pela Universidade Federal de Santa Catarina (1992) e doutorado em engenharia de produção, engenharia do conhecimento, pela Universidade Federal de Santa Catarina (1994).

Atualmente, é professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de engenharia e gestão do conhecimento, atuando principalmente nos seguintes temas: engenharia do conhecimento, mídias do conhecimento, ecoergonomia, gestão do conhecimento e ergonomia cognitiva. Líder do NEDECC (Núcleo de Estudos e Desenvolvimentos em Conhecimento e Consciência). Líder do NUCOG (Núcleo de Pesquisas em Complexidade e Cognição). Participante do ENGIN/UFSC (Núcleo da Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação) e do LGR (Laboratório de Liderança e Gestão Responsável).

**ANEXO G**

Ari Gómez-Borges

Possui licenciatura em psicologia pela Universidade Católica do Uruguai, no ano de 2008, com diploma em consultoria organizacional e pós-graduação em mudança organizacional pela mesma universidade. No ano de 2017, mudou-se para a Espanha e se formou no Mestrado Universitário em Psicologia do Trabalho, das Organizações e em Recursos Humanos e no Mestrado em Psicologia Positiva Aplicada, ambos na Universidade Jaume I.

Sua experiência de trabalho como profissional tem sido ampla, tendo atuado com psicologia clínica, psicologia do esporte, psicologia em orientação vocacional, ainda que sua maior experiência tenha sido em recursos humanos. Nos últimos dez anos, trabalhou em diferentes consultorias e na área de desenvolvimento humano de uma organização com quase 2 mil pessoas.

Atualmente, está se formando no doutorado em desenho, gestão e avaliação de políticas públicas e bem-estar social na Universidade Jaume I e na Universidade de Valência. Profissionalmente, atua como pesquisador em formação na equipe WANT, vinculado ao projeto de validação HEROCheck, um *checklist* de diagnóstico de empresas e de práticas saudáveis. Sua área de interesse atual está vinculada à promoção de autocuidado psicológico de pessoas que trabalham em ONGs.