



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ANA LOISE COSTA CARNEIRO

**PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES SOBRE OS
PROGRAMAS DE BEM-ESTAR IMPLEMENTADOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO**

Brasília – DF

2025

ANA LOISE COSTA CARNEIRO

**PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES SOBRE OS
PROGRAMAS DE BEM-ESTAR IMPLEMENTADOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof.a Dra.
Natasha Fogaça

Brasília – DF

2025

Ana Loise Costa Carneiro

**PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES SOBRE OS
PROGRAMAS DE BEM-ESTAR IMPLEMENTADOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

ANA LOISE COSTA CARNEIRO

Dra. Natasha Fogaça

Professora-Orientadora

Débora Dorneles Barem

Professora-Examinadora

Dra. Tatiane Paschoal

Professora-Examinadora

Brasília, 07 de julho de 2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ser minha força e guia em todos os momentos dessa caminhada.

À minha mãe, por ser meu maior exemplo de dedicação e coragem. Sua confiança e apoio foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

À minha orientadora, pela orientação cuidadosa e pelas contribuições essenciais para a realização deste trabalho, sem ela isso não seria possível.

À minha irmã e à minha prima, que passaram por esse processo antes de mim e me ajudaram a manter o foco quando pensei em desistir.

Aos amigos que me apoiaram com carinho, escuta e incentivo ao longo dessa jornada.

À Universidade de Brasília e professores que fizeram parte da minha jornada, por permitir que cada estudante trilhe seu próprio caminho, com autonomia e propósito.

E, de forma especial, a duas pessoas do trabalho que acreditaram no meu potencial desde o início, me incentivaram nos momentos de incerteza e tiveram um papel importante na minha formação dentro e fora da universidade.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a construção deste trabalho. Cada palavra de apoio, gesto de ajuda e demonstração de confiança fizeram toda a diferença.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender como os trabalhadores percebem as práticas organizacionais voltadas ao bem-estar em uma empresa de médio porte. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, com delineamento transversal. Foram realizados cinco grupos focais com 30 colaboradores, selecionados conforme critérios de diversidade hierárquica, tempo de empresa e modalidade de trabalho. Os resultados revelam que ações como *home office*, flexibilidade de jornada, programas de saúde física, reconhecimento simbólico e promoção de um clima organizacional acolhedor são valorizadas como promotoras de bem-estar. Dentre os achados, destaca-se o reconhecimento do *home office* como uma prática de cuidado institucional, com impacto positivo em diferentes perfis de colaboradores. Também emergiram dimensões como segurança psicológica, suporte da liderança e percepção de justiça como centrais para a experiência de bem-estar. Conclui-se que as práticas institucionais são percebidas de forma integrada pelos trabalhadores e impactam aspectos como motivação, pertencimento e engajamento.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; práticas organizacionais; percepção dos trabalhadores; *home office*.

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Comparação de idades entre autores

Tabela 1.1 – Caracterização da Amostra – Grupo 1

Tabela 1.2 – Caracterização da Amostra – Grupo 2

Tabela 1.3 – Caracterização da Amostra – Grupo 3

Tabela 1.4 – Caracterização da Amostra – Grupo 4

Tabela 1.5 – Caracterização da Amostra – Grupo 5

Tabela 1.6 – Caracterização da Amostra – Grupo 5

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OMS – Organização Mundial da Saúde

WHO –World Health Organization

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Contextualização.....	7
1.2. Objetivo Geral	11
1.3. Objetivos Específicos	11
1.4. Justificativa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Bem-estar no trabalho.....	13
2.2. Práticas e programas organizacionais de bem-estar.....	17
2.3. Os efeitos do bem-estar.....	21
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	26
3.2. Caracterização dos participantes da pesquisa.....	27
3.3. Procedimentos de coleta e análise de dados.....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1. Percepções sobre programas, ações e práticas de bem-estar no trabalho e seus impactos no cotidiano no trabalho.....	32
4.1.2. Sugestões de melhoria dos programas voltados ao bem-estar	38
4.2. Dimensões do bem-estar percebidas e sentidos atribuídos	40
4.3. Impactos percebidos nas relações de trabalho.....	43
4.3.1 Percepções de escuta organizacional	45
5. CONCLUSÃO	49
5.1. Implicações gerenciais.....	50
5.2. Limitações do estudo	52
5.3. Recomendações para estudos futuros.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES.....	60
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	60

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os principais fundamentos que inspiraram a realização da presente pesquisa, situando o leitor no campo temático investigado. Para isso, serão abordados os elementos centrais que envolvem o bem-estar no trabalho e a sua relevância crescente no contexto organizacional contemporâneo, as transformações no entendimento sobre o papel do trabalhador nas organizações e a importância de uma escuta mais qualificada sobre as experiências subjetivas no ambiente laboral. Esta contextualização teórica e histórica oferece o pano de fundo necessário para a compreensão da relevância científica e prática da pesquisa, bem como para a formulação de seus objetivos e justificativas.

1.1. Contextualização

Desde o início dos anos 2000, o bem-estar no trabalho passou a ser um tema recorrente em estudos acadêmicos e nas práticas organizacionais, refletindo uma preocupação crescente com a saúde física e mental dos trabalhadores diante das transformações rápidas e complexas no mundo do trabalho. O avanço da tecnologia, a intensificação da competitividade e a busca contínua por eficiência elevaram tanto as exigências quanto os níveis de estresse, exaustão física e sobrecarga psicológica nas organizações. Nesse novo cenário, consolidou-se a compreensão de que o bem-estar no trabalho não se restringe à ausência de doenças, mas envolve a satisfação de necessidades humanas, a vivência de experiências positivas, o cultivo de afetos, a motivação intrínseca, a autonomia nas tarefas e relações interpessoais saudáveis e respeitadas (Ryan e Deci, 2000; Bakker e Demerouti, 2007; Paschoal e Tamayo, 2008).

A popularização de modelos como o *home office*, o trabalho híbrido e o uso intensivo de tecnologias digitais modificaram a rotina das organizações e trouxeram à tona novos desafios relacionados à saúde mental, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e à sustentabilidade das relações de trabalho, evidenciando que bem-

estar não é um fenômeno estático, mas é afetado pelas mudanças sociais (Allen; Golden; Shockley, 2015; Sonnentag, 2015; Derks; Bakker, 2014). Além disso, o surgimento de novas configurações organizacionais, como *startups* digitais, organizações em rede e modelos horizontalizados, tem exigido uma reconfiguração do papel do trabalhador, que passa a ser visto como agente criativo, emocional e relacional (Florida, 2002). Nesse contexto, a pandemia de COVID-19 atuou como um marco significativo, acelerando transformações no mundo do trabalho e intensificando a atenção das organizações sobre a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores.

Essas transformações contrastam fortemente com as concepções oriundas da administração científica de Frederick Taylor, na qual o trabalhador era tratado como uma extensão da máquina, limitado à execução de tarefas repetitivas, sob rígida supervisão e sem espaço para subjetividade ou autonomia. Se, naquela época, a eficiência era o valor central da organização, hoje se reconhece que o desempenho sustentável depende também do cuidado com as pessoas (Brandão e Guimarães, 2001). O salário, por si só, não é mais suficiente para garantir motivação, retenção ou desempenho de qualidade de acordo com a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg (1959).

A Escola das Relações Humanas, desenvolvida a partir dos estudos de Mayo (1933) na década de 1930, representou o primeiro marco na valorização da subjetividade do trabalhador, demonstrando que aspectos psicossociais exercem influência direta no desempenho laboral. Posteriormente, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), mencionada anteriormente, consolidou essa perspectiva ao distinguir entre fatores higiênicos (como salário e condições físicas de trabalho) e fatores motivacionais (como reconhecimento e crescimento profissional), evidenciando que a mera ausência de insatisfação não equivale à presença de satisfação genuína. Essa distinção é central para se pensar o bem-estar como algo que ultrapassa o campo da prevenção de riscos e se insere na esfera do desenvolvimento humano no trabalho.

Com base nesse deslocamento de paradigma, o bem-estar no trabalho passou a ser entendido como um estado psicológico positivo, sustentado por vivências de afeto positivo, baixa presença de emoções negativas e pela percepção de que o trabalho permite a realização de valores pessoais (Paschoal e Tamayo,

2008). Nessa linha, o modelo proposto por Paschoal, Torres e Porto (2010), por exemplo, considera que variáveis organizacionais como suporte social, justiça percebida, clareza nas regras e valorização das contribuições individuais atuam como determinantes do bem-estar no contexto laboral. Tais fatores podem ser capazes de promover experiências subjetivas mais saudáveis, o que favorece atitudes proativas e engajadas dos trabalhadores frente às demandas organizacionais (Fogaça et al, 2021).

Nesse cenário, o bem-estar no trabalho passa a ser compreendido como um fenômeno psicossocial complexo, influenciado por um conjunto articulado de condições organizacionais. A literatura aponta que a experiência de bem-estar decorre da interação entre aspectos afetivos, cognitivos e contextuais, exigindo a presença de um ambiente que favoreça tanto o desempenho quanto a realização pessoal dos trabalhadores (Paschoal e Tamayo, 2008; Warr, 2007). Nessa perspectiva, variáveis como suporte organizacional, justiça percebida, clareza de papéis, autonomia e qualidade das relações interpessoais figuram entre os principais preditores do bem-estar subjetivo no trabalho (Paschoal, Torres e Porto, 2010; Grawitch, Gottschalk e Munz, 2006). Essas variáveis não atuam de forma isolada, mas se articulam para formar um clima organizacional psicologicamente seguro, que possibilita o crescimento humano no contexto laboral. Além disso, estudos mostram que a percepção de apoio institucional e de equidade nas relações organizacionais está diretamente associada a maiores níveis de afeto positivo e menor ocorrência de emoções negativas no ambiente de trabalho, o que contribui para a consolidação de estados emocionais saudáveis e produtivos (Fogaça et al, 2021).

Dessa forma, o bem-estar no trabalho constitui uma construção dinâmica, historicamente situada e sensível ao contexto organizacional em que se insere. As práticas de bem-estar no trabalho englobam ações voltadas à saúde física e mental, como também estratégias que promovem reconhecimento, apoio psicológico, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ambientes de trabalho psicologicamente seguros (Grawitch, Gottschalk e Munz, 2006; Grant, Christianson e Price, 2007). Apesar dos avanços teóricos e das múltiplas iniciativas práticas, o tema permanece em constante evolução, impulsionado pelas transformações nas formas de trabalho, pelas novas configurações organizacionais e pelas exigências contemporâneas de equilíbrio entre produtividade e humanidade (Warr, 2007; Sonnentag, 2015).

Nesse contexto, não se trata apenas de compreender o bem-estar como conceito, mas de investigar como os programas organizacionais que o promovem são percebidos pelos próprios trabalhadores. Embora essas iniciativas estejam cada vez mais presentes nas organizações, suas repercussões práticas e simbólicas ainda variam significativamente conforme o contexto e a experiência subjetiva dos indivíduos. Como afirmam Paschoal, Torres e Porto (2010), o bem-estar no trabalho é influenciado por aspectos afetivos e pela congruência entre valores pessoais e organizacionais, sendo fundamental considerar a percepção do colaborador sobre o ambiente em que atua. De maneira semelhante, Dejours (2007) destaca que o trabalho não pode ser compreendido apenas por sua estrutura formal, mas deve ser analisado a partir da subjetividade dos sujeitos que o vivenciam. Assim, compreender as ações de bem-estar no trabalho requer olhar atento às interpretações e sentidos construídos no cotidiano, pois sua eficácia depende de sua formulação e da forma como são recebidas, apropriadas e ressignificadas pelos trabalhadores.

Diante do exposto, o presente estudo busca responder à seguinte questão central: Como os programas de bem-estar implementados pela organização são percebidos pelos colaboradores?

1.2. Objetivo Geral

Compreender como os programas organizacionais de bem-estar implementados por uma organização de médio porte são percebidos pelos trabalhadores.

1.3. Objetivos Específicos

- I. Identificar como os colaboradores avaliam os programas de bem-estar implementados na organização;
- II. Investigar quais dimensões do bem-estar no trabalho são percebidas como mais relevantes pelos colaboradores;

- III. Compreender os sentidos atribuídos pelos trabalhadores às práticas de bem-estar e seus impactos percebidos na experiência de trabalho.

1.4. Justificativa

A presente investigação justifica-se tanto do ponto de vista científico quanto prático. No campo acadêmico, observa-se uma lacuna na literatura quanto à análise qualitativa das percepções dos trabalhadores sobre programas organizacionais voltados ao bem-estar. A maior parte dos estudos sobre essa temática adota abordagens quantitativas, muitas vezes voltadas à validação de instrumentos ou à análise estatística de correlações (Bakker e Demerouti, 2007; Bailey et al., 2017), o que limita a compreensão aprofundada das percepções subjetivas dos colaboradores. Como destaca Minayo (2014), os métodos qualitativos são fundamentais para captar os sentidos atribuídos pelos indivíduos às suas vivências sociais, permitindo interpretar realidades complexas e contextualmente situadas.

Além disso, embora as práticas organizacionais de bem-estar estejam se tornando cada vez mais frequentes, como ações de saúde mental, programas de reconhecimento, equilíbrio trabalho-vida e escuta ativa, ainda são poucos os estudos que examinam como essas práticas são efetivamente percebidas pelos trabalhadores (Sonnentag, 2015; Grant, Christianson e Price, 2007). Explorar essas percepções por meio da escuta ativa permite acessar dimensões afetivas, simbólicas e relacionais da experiência de trabalho, ampliando a compreensão sobre o impacto real dessas iniciativas no cotidiano organizacional.

Do ponto de vista organizacional, a relevância do estudo se evidencia na possibilidade de oferecer subsídios concretos para a formulação de políticas de gestão de pessoas mais alinhadas às reais necessidades do público interno. Evidências (Eisenberger et al., 1986; Ryff; Keyes, 1995; Grant, 2008) apontam que quando os colaboradores percebem que a organização valoriza seu bem-estar e fornece suporte emocional e estrutural, há aumento no afeto positivo e na realização pessoal - duas dimensões centrais do bem-estar no trabalho (Paschoal, Torres e Porto, 2010). Tais percepções, por sua vez, estão associadas a maiores níveis de

engajamento, comprometimento e desempenho organizacional (Schaufeli e Bakker, 2004; Christian, Garza e Slaughter, 2011).

Por fim, ao utilizar a técnica do grupo focal em uma organização de médio porte, esta pesquisa se ancora em uma metodologia que favorece a construção coletiva de significados e a emergência de narrativas compartilhadas sobre o cotidiano laboral. Essa escolha metodológica está em consonância com a proposta de compreender o trabalho não apenas como atividade técnica, mas como prática social mediada por valores, emoções e sentidos (Dejours, 2007). Assim, espera-se que os achados deste estudo contribuam tanto para o avanço do conhecimento científico quanto para a prática organizacional, especialmente em contextos que buscam consolidar o bem-estar como um eixo estruturante de culturas organizacionais mais humanas, sustentáveis e alinhadas às necessidades reais dos trabalhadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os fundamentos teóricos que norteiam este estudo. Será abordado as principais concepções de bem-estar no trabalho, as práticas e programas organizacionais desenvolvidos para sua promoção e os efeitos que o bem-estar gera na experiência laboral dos trabalhadores. A construção deste referencial parte de uma perspectiva multidimensional, considerando aspectos físicos, psicológicos e sociais, e busca articular os conceitos teóricos com as evidências empíricas disponíveis, de forma a sustentar a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

2.1. Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho configura-se como um construto complexo e multifacetado (Paschoal e Tamayo, 2008; Warr, 2007; Waterman, 1993), cuja compreensão exige uma análise integrada de perspectivas teóricas e empíricas que dialogam entre si. Bakker e Demerouti (2007) definem o bem-estar como um estado de equilíbrio entre as demandas laborais e os recursos físicos, emocionais e cognitivos disponíveis ao trabalhador. Essa perspectiva ressalta a importância de um ambiente que não apenas minimize fatores estressores, mas também promova ativamente a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Uma das principais bases teóricas para o estudo do bem-estar no trabalho é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), que distingue entre fatores higiênicos (como condições físicas e políticas organizacionais) e fatores motivacionais (como reconhecimento e crescimento profissional). Enquanto os primeiros previnem a insatisfação, os segundos são essenciais para gerar engajamento e realização, uma dualidade que é reforçada por Hackman e Oldham (1976) através do Modelo das Características do Trabalho, o qual demonstra como a interação entre características organizacionais intrínsecas (ex.: autonomia, variedade de habilidades

e *feedback*) e estados psicológicos críticos (como significado percebido do trabalho) promovem satisfação, motivação intrínseca e eficácia no desempenho laboral.

Além disso, Ryan e Deci (2000), em sua fundamentação acerca da Teoria da Autodeterminação, oferecem um arcabouço valioso ao destacar três necessidades psicológicas fundamentais para o bem-estar: autonomia (controle sobre as próprias tarefas), competência (domínio das habilidades necessárias) e relacionamento (conexões sociais positivas). Quando essas necessidades são atendidas, os colaboradores tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação intrínseca e comprometimento organizacional (Gagné e Deci, 2005).

Em contextos de trabalho que promovem essas condições, os colaboradores se sentem mais motivados, demonstram maior vitalidade, resiliência emocional e senso de propósito, características associadas à vivência de um bem-estar eudaimônico, ou seja, orientado à realização de potencialidades e valores pessoais (Deci & Ryan, 2008). Essa perspectiva amplia a visão tradicional do bem-estar no trabalho, que muitas vezes se limita à ausência de sofrimento ou à satisfação momentânea, destacando que a qualidade da motivação é tão relevante quanto sua intensidade.

Já no contexto prático, Grant, Christianson e Price (2007) destacam que o bem-estar no trabalho está associado a políticas organizacionais que incluem redesenho de tarefas, com efeito de melhorar a satisfação psicológica, compensação por incentivos, práticas de team-building e práticas de segurança. Concomitante a isso, Grawitch, Gottschalk e Munz (2006) propõem o modelo PATH (*Practices for the Achievement of Total Health*), que identifica um conjunto de práticas organizacionais saudáveis voltadas para promover o bem-estar dos trabalhadores e melhorar os resultados organizacionais. O modelo destaca como elementos centrais: o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, manifestado através de políticas como horários flexíveis; o reconhecimento dos funcionários por meio de recompensas monetárias e simbólicas; o envolvimento ativo dos colaboradores nos processos decisórios; e um forte enfoque na saúde física e mental no ambiente de trabalho, com programas preventivos e de promoção da saúde. Essas práticas demonstraram gerar impactos significativos no bem-estar dos trabalhadores, refletindo-se em reduções mensuráveis nas taxas de absenteísmo e turnover, conforme evidenciado por estudos empíricos que associam maior

satisfação e saúde ocupacional a menores índices de faltas e rotatividade (Grant e Parker, 2009).

A dimensão física do bem-estar também merece destaque, uma vez que fatores ergonômicos exercem papel essencial na promoção da saúde e segurança no ambiente de trabalho. Como aponta Ferreira, Gabardo e Novaes (2010), as condições físicas e organizacionais influenciam diretamente as experiências de bem-estar ou mal-estar vividas pelos trabalhadores, sendo necessário que o ambiente laboral seja ajustado às características dos indivíduos que o ocupam. A adequada adaptação das tarefas às capacidades físicas e cognitivas dos trabalhadores contribui para a prevenção de doenças ocupacionais, a redução da fadiga e o aumento da vitalidade durante a jornada (Wilson e Corlett, 1995; Robertson, Ciriello e Garabet, 1996). Programas de ginástica laboral, por exemplo, têm se mostrado eficazes na redução de lesões por esforço repetitivo e no aumento da energia diária dos funcionários (Proper et al., 2003).

Outro elemento relevante na discussão sobre o bem-estar no trabalho é o conjunto de percepções que os colaboradores constroem em relação ao ambiente organizacional e às suas práticas institucionais. Estudos mostram que variáveis organizacionais como justiça, clareza no ambiente, suporte do supervisor e equidade influenciam diretamente na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores (Warr, 2007; Weiss, Suckow e Cropanzano, 1999). Segundo Rhoades e Eisenberger (2002), a percepção de suporte organizacional, definida como o grau em que os trabalhadores acreditam que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, está fortemente associada ao aumento de afetos positivos e à redução de emoções negativas no ambiente laboral. Outrossim, como destacam Paschoal, Torres e Porto (2010), fatores como justiça percebida, reconhecimento institucional e coerência nas relações interpessoais funcionam como facilitadores do bem-estar psicológico, uma vez que contribuem para o fortalecimento do senso de valorização, segurança e pertencimento. Esses elementos reforçam que a qualidade das interações sociais no ambiente de trabalho não apenas influencia o clima organizacional, mas constitui um dos pilares da vivência subjetiva do bem-estar.

A relação entre bem-estar no trabalho e o clima organizacional tem sido amplamente reconhecida na literatura como um fator determinante para a saúde

emocional e o engajamento dos colaboradores. O clima organizacional, entendido como a percepção compartilhada dos colaboradores sobre as práticas, políticas e valores predominantes na organização, exerce influência direta sobre a forma como os indivíduos vivenciam o ambiente de trabalho (Warr, 2007). Contudo, a ausência de suporte emocional e de clareza nas regras organizacionais tem sido apontada como fator de risco para a saúde mental dos trabalhadores, impactando diretamente sua satisfação e seu vínculo com o trabalho (Totterdell et al., 2004). Dessa forma, não basta apenas implementar políticas formais de gestão de pessoas, é fundamental que as práticas organizacionais sejam percebidas de maneira coerente e positiva pelos colaboradores, para que o clima contribua, de fato, para o bem-estar no trabalho.

É importante ressaltar que o bem-estar no trabalho não é uma condição fixa, mas um processo contínuo, influenciado por mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. A ascensão do trabalho remoto, por exemplo, trouxe novos desafios, como a dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional (Allen, Golden e Shockley, 2015). Adaptar programas de bem-estar a essas realidades é essencial para manter sua eficácia.

Outro aspecto relevante na promoção do bem-estar no trabalho é o papel da liderança. A liderança transformacional, conforme proposta por Bass (1999), caracteriza-se pela capacidade de inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores, estimulando um ambiente organizacional positivo e emocionalmente saudável. Líderes transformacionais demonstram carisma, consideração individualizada e estímulo intelectual, aspectos que têm se mostrado fortemente associados a níveis elevados de bem-estar no trabalho. Além disso, a liderança ética, segundo Brown e Treviño (2006), contribui para a criação de um clima organizacional baseado em confiança, justiça e respeito mútuo, o que fortalece a percepção de suporte organizacional e reduz conflitos e ambiguidade de papéis. Assim, líderes que atuam de maneira ética e transformadora funcionam como mediadores importantes na relação entre contexto organizacional e bem-estar dos trabalhadores.

Diante desse panorama teórico e empírico, percebe-se que o bem-estar no trabalho não pode ser compreendido de forma reducionista ou unidimensional. Trata-se de um fenômeno complexo, que envolve a interação dinâmica entre fatores organizacionais, contextuais e individuais. Essa interdependência evidencia que o

bem-estar não resulta apenas da presença de benefícios tangíveis ou da ausência de estressores, mas da percepção subjetiva dos trabalhadores sobre o quanto o ambiente laboral favorece sua saúde física, emocional e social, bem como sua motivação e realização pessoal.

Para este estudo, o conceito de bem-estar no trabalho será compreendido a partir da definição integradora proposta por Paschoal e Tamayo (2008), que considera o bem-estar como um estado psicológico positivo, caracterizado pela predominância de emoções positivas no trabalho, pela percepção de que o trabalho contribui para a realização de objetivos de vida e pela satisfação com as condições organizacionais. Essa definição dialoga diretamente com os pressupostos de Grawitch et al. (2006), que, ao apresentarem o modelo PATH, reforçam a importância das práticas organizacionais como condicionantes desse bem-estar. A escolha dessa definição permite compreender o bem-estar no trabalho de maneira ampla, incluindo tanto elementos subjetivos (emoções, significado, satisfação) quanto objetivos (condições físicas, suporte organizacional e liderança), oferecendo assim um olhar holístico.

2.2. Práticas e programas organizacionais de bem-estar

Nas últimas décadas, as organizações vêm redefinindo suas estratégias ao incorporar práticas de bem-estar no trabalho não apenas como benefício marginal, mas como alicerce para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis. Estas iniciativas são uma resposta a um entendimento mais holístico do trabalhador, que vai além da mera prevenção de doenças ocupacionais e incorpora a promoção da saúde física, emocional e psicossocial (Seligman, 2008). O conceito de bem-estar no trabalho é multidimensional (Ryff, 1989; Bakker e Demerouti, 2007), como descrito na seção anterior, e envolve aspectos relacionados à saúde física, à satisfação, ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e à sensação de pertencimento e significado no ambiente laboral (Van der Merwe e Olivier, 2024).

O modelo PATH (*Practices for the Achievement of Total Health*), descrito na seção anterior e desenvolvido por Grawitch, Gottschalk e Munz (2006) propõe cinco

dimensões chave: equilíbrio entre vida profissional e pessoal, suporte organizacional, reconhecimento no ambiente de trabalho, participação nas decisões e a promoção da saúde integral. Ele reforça a ideia de que a construção do bem-estar não é responsabilidade exclusiva do indivíduo, mas sim um esforço coletivo que depende de um ambiente organizacional que valorize e priorize essas práticas.

Nos últimos anos, organizações têm adotado programas de bem-estar respaldados por evidências científicas que apontam ganhos significativos em produtividade e redução de custos com absenteísmo (Goetzel et al., 2014). Berry, Baun e Mirabito (2010) analisaram empresas como a Johnson & Johnson e identificaram um ROI (Retorno sobre Investimento) de até 3:1 em programas de bem-estar. O relatório do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021) reforça esses dados ao mostrar que empresas listadas na B3 com programas estruturados de bem-estar tiveram um ROI 18% maior em comparação às demais. O estudo de Souza et al. (2022) alinha com tal evidência, demonstrando que o bem-estar no trabalho e a satisfação dos funcionários estão positivamente relacionados ao desempenho operacional das empresas, medido pelo Retorno sobre Ativos (ROA). Os autores utilizaram dados da Glassdoor e do Eikon para analisar as 100 melhores empresas para se trabalhar nos EUA, confirmando que investimentos em práticas que promovem a felicidade no trabalho resultam em melhores resultados financeiros, reforçando a importância de programas de bem-estar como estratégia para aumentar a produtividade e o retorno financeiro das organizações.

Complementarmente, Dollard e Bakker (2010) destacam a importância do bem-estar psicossocial, revelando que um clima organizacional que prioriza a segurança psicológica, com suporte gerencial e equilíbrio entre demandas e recursos, reduz casos de burnout e eleva o engajamento dos colaboradores (Siqueira e Padovam, 2018). Esses achados tornam-se especialmente relevantes diante dos dados recentes divulgados pela Organização das Nações Unidas no Brasil (2024), os quais apontam que os transtornos mentais são responsáveis por grande parte dos afastamentos do trabalho, sendo os episódios depressivos responsáveis por 25,6% dos casos, seguidos pelos transtornos de ansiedade (20,9%) e pela depressão recorrente (12,0%). O modelo Demanda-Controle-Apoio de Karasek e Theorell (1990) sustenta que ambientes com alta pressão e baixa

autonomia prejudicam a saúde, enquanto a combinação de controle decisório e suporte social potencializa resultados positivos.

A pandemia de COVID-19 acelerou transformações nas organizações, destacando a importância da saúde mental no ambiente de trabalho. Dados do WHO (2022) indicam que a pandemia elevou em 25% os casos de depressão e ansiedade mundialmente, com trabalhadores remotos enfrentando maiores riscos de isolamento. Muitas empresas responderam com intervenções como terapia online, sessões de meditação e treinamentos em resiliência (APA, 2023; McKinsey, 2022).

Nesse contexto, a publicação da norma ISO 45003, em 2021, trouxe diretrizes para a gestão dos riscos psicossociais no trabalho. A norma reconhece que fatores como assédio moral, sobrecarga e baixa autonomia afetam diretamente a saúde mental dos trabalhadores.

Além disso, a escuta ativa tem sido reconhecida como um pilar essencial para a eficácia dos programas de bem-estar no trabalho. Pesquisas demonstram que estratégias como pesquisas de clima (James; Jones, 1974), grupos focais (Kitzinger, 1995) e plataformas digitais de *feedback* são críticas para identificar demandas reais dos colaboradores e direcionar intervenções. Estudos como os de Grawitch, Gottschalk e Munz (2006) e Siqueira e Padovam (2021) reforçam que essa abordagem participativa não só aumenta a adesão às iniciativas de bem-estar, mas também fortalece o senso de justiça organizacional e pertencimento - fatores-chave para resultados sustentáveis (Pfeffer, 2018; Edmonson, 2019).

Em termos de práticas específicas, os programas de bem-estar no trabalho vêm se diversificando, especialmente após a década de 2010, com a adoção de políticas centradas na experiência do colaborador. Estudos como os de Bakker e Demerouti (2017) demonstram que a cultura organizacional e o design do trabalho (ex.: autonomia, suporte social) são determinantes para a eficácia dessas iniciativas. Empresas passaram a adotar práticas como horários flexíveis, *home office* e programas de saúde mental como parte de uma estratégia integrada, alinhada ao conceito de bem-estar multidimensional proposto por Ryff (1989) e Seligman (2011), que engloba não apenas o contexto laboral, mas também o equilíbrio com a vida pessoal.

No campo da saúde emocional, iniciativas como mindfulness, terapia cognitivo-comportamental (TCC) e atendimentos psicológicos remotos se tornaram comuns. Evidências empíricas, como demonstrado por Good et al. (2016) e Van Gordon et al. (2014), indicam que a prática regular de mindfulness reduz significativamente os níveis de estresse e ansiedade entre colaboradores, promovendo ambientes de trabalho mais equilibrados. Além disso, métricas validadas internacionalmente, como o WHO-5 (Well-Being Index da OMS), têm sido amplamente incorporadas como indicadores-chave para avaliar o impacto dessas intervenções (WHO, 2020).

A OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económicos -, (2012) enfatiza em seu relatório "*Mental Health and Work*" que políticas de promoção de saúde mental no trabalho, como flexibilidade horária e acesso a counselling, são cruciais para mitigar custos sociais associados a transtornos como depressão e ansiedade. Essa perspectiva é ampliada por Schaufeli e Bakker (2004), cuja pesquisa demonstra que recursos organizacionais (ex.: treinamento, reconhecimento) atuam como amortecedores contra as demandas laborais, favorecendo o engajamento.

Além das práticas tradicionais, programas de bem-estar estão integrando ações de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental, especialmente para atrair gerações mais jovens. Pesquisas como a da Deloitte (2023) revelam que 49% da geração conhecida como millennials recusariam empregos em empresas que não compartilham seus valores, enquanto dados da McKinsey (2023) mostram que 55% desses profissionais priorizam políticas de *ESG (Environmental, Social, and Governance)* na escolha do empregador. Esses números refletem uma mudança estrutural nos valores do mercado de trabalho, onde alinhamento ético e ambiental tornou-se tão relevante quanto benefícios tradicionais.

Apesar dos avanços, a implementação de práticas de bem-estar ainda enfrenta desafios. Em organizações com hierarquias rígidas, a resistência cultural persiste como obstáculo. Essa resistência pode manifestar-se por meio de crenças organizacionais arraigadas que associam desempenho a longas jornadas, disponibilidade constante e foco exclusivo em metas quantitativas, dificultando a adesão a iniciativas de bem-estar, conforme demonstrado por Pfeffer (2018) e Edmondson (2018). Além disso, garantir equidade no acesso aos programas é

crítico em modelos híbridos, onde colaboradores remotos podem ser excluídos de iniciativas presenciais, um problema destacado por Bloom, Han e Liang (2022) e relatórios recentes da Gartner (2023). Para mitigar isso, empresas têm adotado eventos híbridos e kits de autocuidado, visando igualar o acesso a benefícios independentemente da localização.

Por fim, destaca-se a iniciativa "Força de Trabalho Saudável" (*Healthy Workforce*) da ONU, lançada em 2024. Essa política propõe a criação de uma cultura institucional pautada pela escuta contínua, suporte psicológico e formação de lideranças comprometidas com a saúde coletiva (United Nations, 2024). Esse modelo integra as práticas de bem-estar à estratégia organizacional, reforçando que saúde e produtividade devem caminhar juntas em ambientes de trabalho sustentáveis.

2.3. Os efeitos do bem-estar

As evidências empíricas acumuladas nas últimas décadas demonstram que o bem-estar no ambiente de trabalho produz efeitos substanciais sobre diversas dimensões organizacionais. Esses efeitos não apenas influenciam a experiência individual dos colaboradores, mas também reverberam sobre o desempenho coletivo, a cultura institucional e a sustentabilidade organizacional a longo prazo (Paschoal e Tamayo, 2008; Goetzel et al., 2014).

O modelo teórico clássico, conhecido como "Vitamin Model" de Warr (1987) contribui para a compreensão de como diferentes aspectos do ambiente de trabalho, como autonomia, *feedback* e suporte social, atuam como "vitaminas" psicossociais com efeitos não-lineares no bem-estar, princípios que foram confirmados e expandidos por pesquisas contemporâneas como as de Bakker et al. (2023) em sua reformulação do modelo JD-R, que incorpora mecanismos mediadores como o capital psicológico (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo - Luthans et al., 2007), demonstrando como esses recursos pessoais moderam a relação entre ambiente laboral e bem-estar.

O bem-estar no trabalho está diretamente relacionado ao engajamento dos colaboradores, entendido como um estado de vigor, dedicação e absorção no

trabalho (Schaufeli et al., 2002). Colaboradores que vivenciam bem-estar tendem a se engajar mais em suas tarefas e estabelecer vínculos mais sólidos com suas organizações (Bakker e Demerouti, 2007; Bailey et al., 2023). Esses achados se alinham à teoria do engajamento proposta por Kahn (1990), posteriormente desenvolvida por Dutton e Heaphy (2003), ao evidenciar que conexões interpessoais de qualidade amplificam os efeitos positivos do bem-estar sobre a disposição para contribuir e inovar.

Entre os efeitos mais tangíveis está o impacto do bem-estar sobre a produtividade. Trabalhos como os de Goetzel et al. (2014) indicam que colaboradores saudáveis e satisfeitos apresentam maior eficiência, com menor propensão a erros e maior foco nas metas organizacionais. Knight, Patterson e Dawson (2016), confirmam que fatores como equilíbrio emocional e suporte organizacional atuam como amortecedores contra pressões externas, protegendo a performance mesmo em contextos adversos.

Do ponto de vista organizacional, o bem-estar tem impacto direto na redução do absenteísmo e do presenteísmo. Algumas pesquisas demonstram que colaboradores que se sentem valorizados e cuidados apresentam menos afastamentos por motivos de saúde e são mais produtivos mesmo em situações adversas (Berry, Baun e Mirabito, 2010; Schaufeli e Bakker, 2004). Isso implica ganhos econômicos substanciais ao reduzir custos indiretos com substituições, atrasos e baixa qualidade do trabalho entregue.

Além disso, o bem-estar se consolida como um fator determinante na construção de culturas organizacionais resilientes. Estudos sobre capital psicológico (Luthans, Youssef-Morgan e Avolio, 2023) e resiliência organizacional (Shin, Taylor e Seo, 2012) apontam que ambientes que investem em bem-estar conseguem desenvolver sistemas mais adaptáveis, éticos e inovadores. Essa perspectiva resgata a proposta de organizações saudáveis de Pfeffer (2018), ampliando-a para contextos de alta complexidade e transformação digital.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma das dimensões mais valorizadas pelos trabalhadores contemporâneos. Conforme Totterdell, Wood e Wall (2006), colaboradores que percebem respeito a seus limites têm menor propensão ao estresse e maior probabilidade de apresentar bem-estar subjetivo elevado. Práticas como flexibilização de horários e autonomia sobre a jornada são apontadas

como intervenções eficazes para melhorar esse equilíbrio (Kossek, Baltes e Matthews, 2011; Sonnentag, 2015).

Como evidenciado no *State of the Global Workplace Report* (Gallup, 2023), organizações que investem em bem-estar reduzem em 2,3 vezes a rotatividade de talentos - um impacto crucial em setores onde 58% das empresas enfrentam escassez de mão de obra qualificada (McKinsey, 2023). Essa relação ganha maior relevância quando consideramos que o custo de substituição de profissionais estratégicos pode alcançar 250% de seu salário anual (Gartner, 2023), destacando o bem-estar não como investimento estratégico em capital humano.

Em termos de saúde mental, o bem-estar atua como fator protetivo contra transtornos psicológicos. Ambientes de trabalho que garantem apoio social, clareza de papéis e carga de trabalho adequada registram menores níveis de estresse, ansiedade e burnout (Maslach e Leiter, 2016). A prevenção desses quadros promove maior longevidade funcional, reduzindo o risco de afastamentos e aposentadorias precoces.

A satisfação no trabalho é uma consequência direta da experiência de bem-estar. De acordo com Warr (2007), essa satisfação resulta de um conjunto de fatores, incluindo reconhecimento, segurança, autonomia e oportunidades de crescimento. Funcionários satisfeitos demonstram maior lealdade, menor intenção de rotatividade e engajamento acima da média.

As relações interpessoais também se tornam mais saudáveis quando os ambientes de trabalho promovem bem-estar. A literatura mostra que o suporte emocional, a empatia e o respeito mútuo são catalisadores de equipes mais eficazes e emocionalmente inteligentes (Totterdell et al., 2004; Albuquerque e Tróccoli, 2004). Esses fatores são cruciais para a cooperação interdepartamental e para a construção de ambientes psicologicamente seguros.

Além disso, o bem-estar estimula a criatividade e a inovação. Estudos demonstram que contextos emocionalmente seguros permitem que os colaboradores expressem ideias originais, assumam riscos e contribuam de forma mais autêntica para a resolução de problemas (Edmondson, 2019; Amabile e Pratt, 2016). Esse é um diferencial estratégico, especialmente em ambientes dinâmicos e competitivos.

O sentimento de pertencimento é fortalecido em organizações que cuidam ativamente do bem-estar de seus membros. A identificação com os valores da empresa, somada à percepção de valorização, intensifica o vínculo afetivo com o trabalho e aumenta a probabilidade de comportamentos de cidadania organizacional (Van Horn et al., 2004; Maslow, 1943).

Nesse sentido, o bem-estar no trabalho consolida-se como um pilar estratégico essencial à sustentabilidade e à competitividade das empresas. Ambientes que promovem saúde, segurança psicológica e qualidade de vida favorecem o engajamento, a produtividade e a criatividade dos colaboradores, ao mesmo tempo em que reduzem indicadores negativos como o absenteísmo, a rotatividade e os problemas de saúde mental (Schaufeli et al., 2019; Goetzel et al., 2018; OMS, 2022). Estudos recentes demonstram que organizações com culturas voltadas ao bem-estar apresentam maior adaptabilidade frente às mudanças, níveis elevados de cooperação interpessoal e sentimento de pertencimento (Barsade e Knight, 2022; Shore et al., 2021). Esses elementos fortalecem o clima organizacional, impulsionam a inovação e ampliam o desempenho coletivo. Harter, Schmidt e Keyes (2002) demonstram, por meio de meta-análises, que unidades de negócio com altos níveis de engajamento dos colaboradores apresentam maior lucratividade, produtividade e retenção de talentos, além de menores taxas de rotatividade. Nesse cenário, o bem-estar deixa de ser compreendido como benefício complementar e passa a ocupar posição central nas estratégias organizacionais comprometidas com a excelência, a sustentabilidade e o desenvolvimento humano.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são descritos os procedimentos adotados em todas as etapas da investigação, incluindo a tipologia e a abordagem metodológica escolhida, a caracterização dos participantes da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. A definição desses aspectos foi orientada pela busca de compreensão aprofundada sobre o tema.

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo e com recorte transversal. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do fenômeno investigado: a percepção dos trabalhadores sobre os programas e ações voltadas ao bem-estar no ambiente de trabalho, entendido aqui como uma construção subjetiva, relacional e contextualizada, que demanda acesso aos sentidos, percepções e significados atribuídos pelos próprios trabalhadores às práticas organizacionais (Minayo, 2014; Flick, 2009).

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela sua capacidade de captar significados, valores e sentidos atribuídos pelos sujeitos às suas vivências no contexto de trabalho. Segundo Minayo (2014), os métodos qualitativos são especialmente adequados para compreender o mundo subjetivo dos atores sociais, explorando suas percepções, motivações e experiências em profundidade. Ao trazer o olhar dos colaboradores, pretende-se contribuir para a compreensão mais aprofundada dessa relação e oferecer subsídios para práticas de gestão de pessoas mais alinhadas às reais necessidades humanas no trabalho, especialmente em tempos em que o bem-estar e o engajamento se mostram centrais para o desempenho organizacional sustentável. Creswell (2014), afirma que a pesquisa qualitativa é apropriada para compreender experiências humanas a partir da ótica dos participantes, permitindo explorar nuances emocionais, interpretativas e sociais que não seriam captadas por métodos quantitativos. Por sua vez, a tipificação como exploratória-descritiva fundamenta-se na busca por aprofundar a compreensão

desse fenômeno específico na organização estudada, além de descrever as percepções dos colaboradores em relação aos programas de bem-estar já implementados (Gil, 2010; Braun e Clarke, 2013).

O principal instrumento metodológico utilizado para coleta de dados foi o grupo focal, técnica utilizada nas ciências sociais e nas pesquisas em Psicologia Organizacional por sua capacidade de gerar discussões ricas, interativas e aprofundadas entre os participantes (Kitzinger, 1995; Barbour, 2018). De acordo com Morgan (1997), o grupo focal permite explorar de forma coletiva as opiniões, sentimentos e experiências relacionadas a um tema central, estimulando o debate entre diferentes perspectivas e promovendo a construção compartilhada de significados.

O roteiro de perguntas utilizado nos encontros foi semiestruturado pela autora, conforme Apêndice A, composto por seis questões norteadoras, elaboradas com base no referencial teórico do estudo e nos objetivos da pesquisa. Essa abordagem buscou estimular a livre expressão dos participantes, favorecendo a emergência de percepções espontâneas, sem direcionamentos excessivos por parte da pesquisadora, em consonância com as boas práticas de moderação de grupos focais (Krueger e Casey, 2015).

3.2. Caracterização dos participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa 29 colaboradores de uma organização de médio porte, considerada uma entidade privada com sede no DF, cuja identificação institucional será preservada. Os critérios de inclusão foram: estar vinculado à organização no período da pesquisa e aceitar participar voluntariamente.

Os participantes foram distribuídos em cinco grupos focais, organizados com base em nível hierárquico, tempo de casa, geração e local de residência, buscando representar a diversidade de perfis presentes na empresa e garantir a heterogeneidade das discussões. A divisão geracional foi realizada conforme classificação de Twenge (2010), Constanza et al (2012) e Lopes e Monteiro (2025),

contemplando profissionais das gerações X, Y (Millennials) e Z, conforme tabela abaixo:

AUTOR	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y	GERAÇÃO Z
Twenge (2010)	Nascido entre 1965 e 1980	Nascidos entre 1981 e 1999	Nascidos a partir de 2000
Constanza et al (2012)	Nascido entre 1965 e 1980	Nascidos entre 1981 e 1999	Nascidos a partir de 2000
Lopes e Monteiro (2025)	Nascido entre 1965 e 1980	Nascidos entre 1981 e 1996	Nascidos entre 1997 e 2010

Tabela 1: Comparação de idades entre autores

Fonte: Autora (2025)

A seguir, apresenta-se a caracterização sintética dos grupos focais:

GRUPO 1

Participante	Tempo de Empresa	Nível Hierárquico	Gênero	Geração
P1	Até 1 ano	Tático	Masculino	Geração Y
P2	Mais de 5 anos	Tático	Feminino	Geração Y
P3	Até 3 anos	Tático	Feminino	Geração Y
P4	Até 5 anos	Tático	Masculino	Geração Z
P5	Mais de 5 anos	Tático	Masculino	Geração Y
P6	Até 3 anos	Tático	Feminino	Geração Y

Tabela 1.2: Caracterização da Amostra – Grupo1

Fonte: Autora (2025)

GRUPO 2

Participante	Tempo de Empresa	Nível Hierárquico	Gênero	Geração
P7	Mais de 5 anos	Tático/Operacional	Masculino	Geração Y

P8	Até 3 anos	Tático/Operacional	Feminino	Geração Z
P9	Até 5 anos	Tático/Operacional	Feminino	Geração Y
P10	Até 3 anos	Tático/Operacional	Feminino	Geração Y
P11	Menos de 1 ano	Tático/Operacional	Feminino	Geração Z
P12	Até 1 ano	Tático/Operacional	Feminino	Geração X

Tabela 1.3: Caracterização da Amostra – Grupo 2

Fonte: Autora (2025)

GRUPO 3

Participante	Tempo de Empresa	Nível Hierárquico	Gênero	Geração
P13	Mais de 5 anos	Operacional	Feminino	Geração Z
P14	Mais de 5 anos	Operacional	Masculino	Geração Y
P15	Até 3 anos	Operacional	Masculino	Geração Y
P16	Menos de 1 ano	Operacional	Feminino	Geração Y
P17	Menos de 1 ano	Tático/Operacional	Feminino	Geração Y
P18	Mais de 5 anos	Operacional	Feminino	Geração Y

Tabela 1.4: Caracterização da Amostra – Grupo 3

Fonte: Autora (2025)

GRUPO 4

Participante	Tempo de Empresa	Nível Hierárquico	Gênero	Geração
P19	Até 1 ano	Tático/Operacional	Feminino	Geração Y
P20	Menos de 1 ano	Operacional	Masculino	Geração Z
P21	Menos de 1 ano	Operacional	Feminino	Geração Z
P22	Menos de 1 ano	Operacional	Masculino	Geração Z
P23	Menos de 1 ano	Operacional	Masculino	Geração Y
P24	Mais de 5 anos	Tático/Operacional	Masculino	Geração Y

Tabela 1.5: Caracterização da Amostra – Grupo 4

Fonte: Autora (2025)

GRUPO 5

Participante	Tempo de Empresa	Nível Hierárquico	Gênero	Geração
P25	Mais de 5 anos	Estratégico	Feminino	Geração Y
P26	Mais de 5 anos	Estratégico	Feminino	Geração Y
P27	Mais de 5 anos	Estratégico	Masculino	Geração X
P28	Até 5 anos	Estratégico	Masculino	Geração X
P29	Até 3 anos	Estratégico	Masculino	Geração X

Tabela 1.6: Caracterização da Amostra – Grupo 5

Fonte: Autora (2025)

Pelo fato da empresa adotar ao regime do teletrabalho, o Grupo 1, Grupo 4 e Grupo 5 contaram com a participação de trabalhadores não residentes no Distrito Federal, onde a sede se localiza. Além disso, a percepção desses trabalhadores foi vista como essencial uma vez que, esporadicamente, ocorrem ações voltadas ao bem-estar em que os residentes no Distrito Federal, possuem mais adesão.

3.3. Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio e junho de 2025, utilizando a plataforma *Google Meet*, o que garantiu flexibilidade para participação remota, sobretudo para colaboradores que não residem na mesma localidade da sede da empresa, de modo a garantir a participação de colaboradores que atuam em diferentes localidades, incluindo profissionais que trabalham remotamente.

Ao longo da execução da pesquisa, foram conduzidos cinco grupos focais e as sessões tiveram duração entre 64 e 105 minutos, permitindo que as percepções dos participantes fossem aprofundadas.

Todas as sessões foram gravadas, com o consentimento prévio dos participantes, assegurando-se o cumprimento de princípios éticos como sigilo, anonimato e confidencialidade (Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde).

Antes do início de cada encontro, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos éticos adotados, o uso de gravação (exclusivamente para fins acadêmicos e de análise de conteúdo) e a garantia de anonimato e sigilo nas respostas. Todos os participantes aceitaram participar dos grupos e da gravação.

Após a coleta, todas as gravações foram transcritas na íntegra, mantendo a fidelidade ao conteúdo das falas, servindo como base para a análise dos resultados encontrados. A análise foi conduzida manualmente, com apoio de planilhas, e seguiu os critérios de exaustividade (Bardin, 2011), representatividade, homogeneidade e relevância temática (Denzin e Lincoln, 2018; Thomas e Harden, 2008), de modo a garantir a fidedignidade e a validade dos achados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os achados da pesquisa empírica, derivados da análise de grupos focais realizados com colaboradores da organização. Os dados foram organizados em categorias temáticas, alinhadas aos objetivos do estudo, para explorar percepções, experiências e sugestões sobre o bem-estar no trabalho. Serão abordados o reconhecimento e os impactos das ações institucionais, os sentidos atribuídos, as dimensões valorizadas e as lacunas identificadas.

4.1. Percepções sobre programas, ações e práticas de bem-estar no trabalho e seus impactos no cotidiano no trabalho

Os resultados indicam que os trabalhadores reconhecem uma diversidade de ações e programas de bem-estar promovidos pela organização, os quais, segundo eles, geram impactos significativos em suas rotinas de trabalho. As iniciativas citadas abrangem desde benefícios tangíveis, com destaque para o *home office*, ações relacionadas à saúde física, até aspectos mais subjetivos, como jornada de trabalho flexível e reconhecimento profissional. Essa percepção multifacetada reforça que o bem-estar no trabalho é fruto da integração de diferentes dimensões, conforme descrito nos modelos de Grawitch et al. (2006) e Paschoal e Tamayo (2008).

Um dos pontos ressaltados foi o desafio da empresa que consiste em uma ação gamificada implementada recentemente com o intuito de estimular comportamentos saudáveis e fortalecer o engajamento dos colaboradores. Criado no início de 2024, o programa passou a integrar diferentes iniciativas que antes eram pontuais e isoladas, unificando-as em um sistema de pontuação contínua e competitiva ao longo do ano. Entre as atividades contempladas estão o registro diário de exercícios físicos por meio de um aplicativo específico ("*GymRats*"), a participação em campanhas de saúde (como a realização de exames médicos e consultas preventivas oferecidas pela empresa) e a adesão a eventos presenciais como o torneio de jogos, que inclui modalidades como vôlei, queimada e outras

dinâmicas coletivas de caráter recreativo. O acompanhamento do desempenho é feito semanalmente por meio de um ranking institucional, que premia os colaboradores com melhor desempenho em ciclos trimestrais e ao final do ano. Segundo os relatos, a gamificação trouxe maior senso de desafio, competitividade saudável e pertencimento, estimulando a adoção de hábitos mais ativos e reforçando o vínculo com a organização, como destacado por P10:

O desafio da empresa... às vezes eu nem quero ir pra academia, eu só vou por conta do desafio. Já me cadastrei lá, não posso ficar a semana toda sem ir. Então acaba que beneficia.

De maneira complementar, o aplicativo "*GymRats*", que contabiliza as práticas diárias de atividade física, também foi mencionado como um recurso que reforça o engajamento: "Tem o caso do *GymRats*, que todo dia você vai lá e fala o que está fazendo. Eu acho bem interessante" (P20). Essas iniciativas ilustram como o uso de tecnologia e mecânicas de jogo pode potencializar o engajamento em ações de saúde organizacional, conforme apontado por estudos sobre gamificação no contexto corporativo (Hamari et al., 2014).

A promoção da saúde física também aparece de forma expressiva nos relatos, com destaque para iniciativas como a ginástica laboral e os programas de incentivo à prática de atividades físicas, como os já mencionados desafio gamificado da empresa e uso do aplicativo "*GymRats*", demonstrando uma abordagem preventiva e de cuidado contínuo, alinhada a evidências científicas que indicam que atividades físicas regulares no ambiente de trabalho promovem a saúde física, reduzindo níveis de ansiedade e fadiga mental, potencializando o desempenho e a resiliência (Proper et al., 2003; Conn et al., 2009), principalmente entre aqueles que trabalham longas horas em frente ao computador. No contexto do trabalho remoto, a adaptação da ginástica laboral para o formato online foi vista como uma estratégia positiva como apontado por P2:

A gente tem a ginástica laboral que surgiu antes da pandemia. Mas assim que eu entrei na empresa, não tinha. A profissional que conduz a [ginástica] laboral entrou depois e ela ia de sala em sala fazendo essas atividades, forçava todo mundo

mesmo a se levantar e a fazer. Todos ali meio tímidos, né? Mas faziam.

...se deixar, eu fico aqui na frente. E as coisas vão surgindo e você esquece até de tomar água, né? E aí, quando pensa que não, você tem uma pausa ali para fazer a ginástica laboral para movimentar um pouco.

Outrossim, o regime de *home office* foi reconhecido como prática de bem-estar, que, além de ser valorizado por sua contribuição na redução do tempo de deslocamento, é visto como catalisador para a melhoria da qualidade de vida e do equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais, promovendo maior autonomia na gestão do tempo e flexibilidade, aspectos amplamente associados à diminuição do estresse e à melhoria do engajamento e satisfação no trabalho (Allen, Golden e Shockley, 2015; Oakman et al., 2020).

O *home office*, ao permitir que os trabalhadores reorganizem sua rotina de modo mais adaptável, parece contribuir significativamente para a percepção de controle sobre o ambiente laboral, um fator determinante para o bem-estar psicológico (Karasek, 1979). “Para mim,... o *home office* está no top 1 quando se trata de bem-estar. Considero que o *home office* é, com certeza, a busca pelo bem-estar” (P10).

Colaborando com isso, P19 destacou:

Eu gosto muito do *home office*, até porque eu nem moro em Brasília, então pra mim é essencial o *home office*.

Os colaboradores entrevistados associam essa política à redução do estresse, melhoria da qualidade de vida e maior equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional. Além de minimizar o tempo gasto com deslocamento, o *home office* proporciona maior autonomia na gestão do tempo, permitindo que os trabalhadores adaptem suas rotinas conforme suas necessidades individuais. Pesquisas da Harvard Business Review (2023) e Society for Human Resources Management

(2022) demonstraram que modelos híbridos (2-3 dias presenciais/semana) equilibram produtividade e bem-estar, com redução de 16% nos níveis de estresse (Kniffin et al., 2021), além de aumentar a retenção de talentos em até 20%. A flexibilidade da jornada de trabalho, que permite aos colaboradores adaptarem seus horários para atender compromissos pessoais e familiares, destacou-se nos grupos focais como um dos fatores mais valorizados entre os trabalhadores. Muitos participantes mencionaram que essa flexibilidade tem um impacto direto em sua qualidade de vida, especialmente por possibilitar uma rotina mais equilibrada e personalizada. Trabalhadores com filhos, por exemplo, relataram que conseguem participar mais ativamente da vida familiar, como levar e buscar as crianças na escola, o que antes não era possível em modelos rígidos de trabalho. Essa flexibilidade favorece o equilíbrio pessoal, o aumento da motivação e produtividade, sendo um recurso valorizado em organizações que buscam um ambiente de trabalho humanizado e sustentável.

Vale ressaltar que o suporte ergonômico emerge como uma variável crítica para garantir a saúde física dos colaboradores, prevenindo problemas físicos e fadiga postural. A oferta de orientações, ajustes no mobiliário e o fornecimento de equipamentos adequados comentado entre os grupos refletem uma compreensão da organização sobre a necessidade de adaptar o ambiente de trabalho às condições domiciliares, minimizando impactos negativos na saúde e produtividade, como apontado por P22:

Quando eles entregam o contrato que você assina aceitando o *home office*, eles te dão algumas dicas ali de ergonomia, a postura e algumas dicas de exercício para você fazer...

Em complemento, P18 trouxe: "...se você quiser pode pegar cadeira, mesa, o que você precisar, e ajuda bastante". Essa atenção ergonômica é uma prática recomendada por órgãos internacionais e especialistas como um dos pilares para a manutenção do bem-estar físico em regimes flexíveis (Wells et al, 2023; Brand, 2008).

No campo da saúde ocupacional e preventiva, a organização mostra-se atenta à manutenção da saúde dos colaboradores por meio de ações sistemáticas,

como exames médicos periódicos e campanhas de vacinação. Essas iniciativas refletem uma preocupação organizacional que valoriza a prevenção e o cuidado contínuo, mitigando riscos e promovendo a longevidade laboral. A inclusão dos colaboradores que atuam remotamente nesses programas evidencia a preocupação com a equidade e a abrangência das ações, o que reforça um compromisso organizacional com o cuidado inclusivo e sistêmico da força de trabalho (Goetzel et al., 2014).

Outro fator importante identificado diz respeito à promoção do clima organizacional e da integração entre os colaboradores. Em diversos grupos, os participantes relataram sentir-se acolhidos em um ambiente leve, respeitoso e de fácil convivência, no qual as relações interpessoais são positivas e espontâneas, promovendo o bem-estar. A saúde mental, nesse contexto, é favorecida por uma cultura organizacional que valoriza o equilíbrio emocional e a escuta ativa. Os colaboradores destacaram que se sentem confortáveis para conversar com suas lideranças e colegas sobre questões pessoais e profissionais, o que reforça a percepção de um espaço psicologicamente seguro como evidenciado por alguns participantes:

Eu sinto um clima muito leve. Eu falo com propriedade porque eu já estive em lugares que eu ia trabalhar já pensando na hora de retornar. Uma coisa que eu não sinto aqui. (P10)

E aqui na empresa... a gente tem uma abertura muito grande pra falar com os gestores, até mesmo com os nossos colegas, sobre o que a gente acha que precisa mudar ou o que a gente acha que tá legal. (P18)

Tais percepções indicam que o apoio social e emocional no ambiente de trabalho é valorizado e vivenciado cotidianamente, criando um clima de confiança e colaboração. A proximidade das lideranças e a disponibilidade para o diálogo foram aspectos recorrentes nos depoimentos, sugerindo que a gestão tem atuado como agente facilitador do bem-estar. Além disso, o ambiente informal e a autonomia para

tomar decisões ou propor melhorias também foram considerados fatores que reduzem o estresse e fortalecem o engajamento.

A autonomia no trabalho e a liberdade para expressar opiniões sem receio corroboram modelos teóricos que vinculam o controle e suporte social a melhores indicadores de bem-estar psicológico (Karasek e Theorell, 1990; House, 1981). A ISO 45003 (2021) reforça políticas de desconexão digital e treinamento de líderes, práticas que Schmitt (2024) comprova como essenciais para o bem-estar no trabalho remoto, destacando: respeito aos limites trabalho-vida pessoal, construção de relacionamentos de confiança e uso adequado de tecnologias para reduzir sobrecargas.

As discussões ainda indicaram que eventos presenciais promovidos pela organização - como momentos presenciais institucionais, torneios de jogos, encontros de integração e ações coletivas em datas comemorativas - foram amplamente reconhecidos como momentos de conexão genuína entre colegas de diferentes áreas. Essas ações foram descritas como oportunidades de “quebrar a rotina”, aproximar as pessoas e gerar leveza no cotidiano profissional. Um dos participantes destacou:

“Esses eventos que a empresa faz... a gente se encontra, conversa, ri. Parece que a gente cria outro vínculo ali. Depois disso, até a comunicação no trabalho melhora.” (P6)

Essa dimensão relacional do bem-estar está fortemente ligada à satisfação no trabalho, ao engajamento e à diminuição do absenteísmo e rotatividade, conforme amplamente documentado na literatura (Bakker e Demerouti, 2008; Schaufeli, 2017).

Outro aspecto que merece destaque é a preocupação com a inclusão de colaboradores residentes fora do Distrito Federal, evidenciada pela logística de envio de kits e o cuidado para garantir sua participação nas ações presenciais. Essa prática demonstra um compromisso organizacional com a equidade e a valorização do capital humano, reduzindo barreiras geográficas que poderiam fragilizar o sentimento de pertencimento e a integração desses profissionais. Uma estratégia que pode ser entendida à luz dos conceitos de justiça organizacional e inclusão, que

se mostram essenciais para a manutenção do engajamento e satisfação (Colquitt et al., 2001; Shore et al., 2011).

Além disso, destacou-se as ações educativas, como palestras e treinamentos temáticos voltados ao desenvolvimento pessoal e profissional mencionadas pelos entrevistados, evidenciando o papel da organização como promotora do conhecimento e do desenvolvimento de hábitos saudáveis entre seus colaboradores. Essas iniciativas ampliam a consciência sobre cuidados preventivos e estilos de vida, fortalecendo a cultura de bem-estar e estimulando a adoção de práticas saudáveis no cotidiano (Schulte et al., 2014). A abordagem educativa contribui para a autonomia dos colaboradores na gestão da própria saúde, alinhando-se a modelos contemporâneos de promoção da saúde no trabalho. Estratégias como *microlearning* (Deloitte, 2023) e *mindfulness* digital (McKinsey, 2022) são tendências emergentes, elevando a eficácia dessas iniciativas em 50%.

Outrossim, à valorização do plano de saúde oferecido pela empresa foi destacado pelos colaboradores entrevistados. Os participantes o reconheceram como uma das práticas mais relevantes de cuidado organizacional, especialmente por sua cobertura abrangente e facilidade de uso. A existência do benefício transmite a sensação de segurança e respaldo em momentos de necessidade, sendo frequentemente associada a uma demonstração concreta de valorização do trabalhador. Como destacou um dos participantes: “O plano de saúde é muito bom, cobre quase tudo e ajuda bastante quando a gente precisa. Isso dá uma tranquilidade enorme” (P18). A percepção de que a organização investe em benefícios estruturais reforça o vínculo entre bem-estar e suporte institucional, contribuindo para o sentimento de confiança e comprometimento com a empresa.

4.1.2. Sugestões de melhoria dos programas voltados ao bem-estar

Embora os participantes entrevistados tenham valorizado as diferentes iniciativas voltadas ao bem-estar, um ponto específico que surgiu em vários grupos foi a promoção da atividade física. Apesar de reconhecerem os benefícios do desafio gamificado e do uso do aplicativo “*GymRats*”, alguns colaboradores sugeriram que a disponibilização de um benefício como o “*Gympass*” - atualmente nomeado de

“*Wellhub*”, é uma plataforma que oferece acesso a diversas academias e estúdios para seus usuários, através de um sistema de planos e créditos - ou Vale Academia poderia ampliar o alcance das ações voltadas à saúde física, especialmente para aqueles colaboradores que não conseguem aderir ao desafio gamificado ou ao “*GymRats*” por limitações pessoais. A percepção geral é de que esse benefício estimularia maior adesão a práticas de atividade física, promovendo mais equidade nas condições de cuidado oferecidas.

Acho que disponibilizar um Vale Academia seria muito interessante, faria muita diferença. (P13)

Nem que fosse um percentual de desconto, sabe? Não precisa ser integral, mas já ajudaria bastante. (P12)

Quanto ao reconhecimento profissional, os participantes expressaram satisfação com algumas ações existentes, mas apontaram lacunas importantes. Dois grupos destacaram a ausência de um programa estruturado de reconhecimento de desempenho, como PLR (Participação nos Lucros e Resultados) ou outro modelo de reconhecimento financeiro e meritocrático. Isso reforça a importância de práticas organizacionais que contemplem tanto o reconhecimento simbólico quanto recompensas tangíveis, como sugerem Pfeffer (2018) e Hackman e Oldham (1976).

Outrossim, a questão da saúde mental emergiu como uma preocupação coletiva. Apesar das ações pontuais, como palestras e campanhas, os participantes sugeriram a implementação de um apoio psicológico mais estruturado, incluindo a presença de profissionais disponíveis para atendimentos individuais ou rodas de conversa periódicas.

Seria muito bom ter um psicólogo disponível para atendimentos, nem que fosse uma vez por semana, para casos de emergência. (P9)

Essa recomendação encontra respaldo na literatura sobre saúde ocupacional e suporte psicológico no trabalho (LaMontagne et al., 2014; Schmitt, 2024).

Outro ponto mencionado por alguns participantes foi a necessidade de maior clareza sobre as entregas, objetivos e projetos desenvolvidos por diferentes departamentos. Essa percepção revela um desafio relacionado à comunicação intersetorial. A falta de informações claras pode gerar insegurança, ruídos e sensação de isolamento, o que compromete o sentimento de pertencimento e dificulta a colaboração entre equipes. Nesse sentido, os participantes demonstraram que uma comunicação mais fluida e transparente é percebida como um fator que favorece o bem-estar no trabalho, por promover alinhamento, reduzir incertezas e fortalecer a coesão entre os times.

Acho que faltam encontros para compartilhar o que cada área está fazendo... Não tenho muita noção do que acontece fora da minha equipe. (P19)

Em conclusão, foi mencionada ainda a importância de um plano de cargos e salários mais estruturado e transparente, especialmente no que diz respeito às possibilidades de progressão na carreira. Os participantes relataram que a ausência de clareza sobre os critérios de crescimento profissional pode gerar sentimentos de insegurança e desmotivação. A existência de uma política bem definida nesse sentido é percebida como uma prática que contribui diretamente para o bem-estar, ao promover senso de justiça, reconhecimento e propósito no trabalho. Ter visibilidade sobre as oportunidades de avanço e desenvolvimento é, para muitos colaboradores, um fator que favorece o engajamento e fortalece o vínculo com a organização. Colaboradores com perspectivas claras de crescimento e desenvolvimento na organização, algo que, segundo os participantes, poderia melhorar a motivação e a retenção de talentos.

4.2. Dimensões do bem-estar percebidas e sentidos atribuídos

A análise dos grupos focais revelou que, entre as múltiplas dimensões do bem-estar no trabalho, algumas foram recorrentemente destacadas pelos participantes como mais relevantes para sua experiência de trabalho. Tais aspectos abrangem fatores físicos, psicológicos, sociais e organizacionais, evidenciando que o bem-estar no trabalho é percebido como um fenômeno multifatorial e interdependente, alinhado ao que propõem Ryan e Deci (2000) e Bakker e Demerouti (2007) em seus modelos sobre motivação e recursos laborais.

A saúde mental emergiu como uma preocupação central. Os participantes atribuíram alta importância à existência de um clima organizacional leve, com relações interpessoais saudáveis e lideranças acessíveis. Esse aspecto foi frequentemente citado como fator que reduz o estresse e favorece o equilíbrio emocional. A percepção de segurança psicológica também apareceu de forma significativa, refletindo a valorização de ambientes onde os trabalhadores se sentem à vontade para expressar opiniões e necessidades sem medo de retaliações, um elemento consistente com os achados de Edmondson (2019).

...se a gente se sente assim, a gente também faz com que isso vá pra nossa equipe, porque a gente também desce isso pra equipe. Então também é um ponto assim que eu vejo que é bem fundamental pro clima bom que a gente tem hoje na casa.
(P26)

Outra dimensão fortemente ressaltada pelos participantes foi o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para os participantes, estar bem no trabalho envolve poder atender às demandas familiares e pessoais sem prejuízo à performance profissional. Essa percepção não se resume à presença de políticas formais, como o *home office*, mas à sensação de liberdade e respeito às necessidades individuais. Como trouxe uma das entrevistadas: "Sei lá, quem tem filho, principalmente, acho que tem mais propriedade para falar o formato de você poder estar mais perto, talvez até levar pra escola, participar mais ativamente" (P13). A flexibilidade foi percebida como um recurso que favorece não apenas o bem-estar físico e emocional, mas também a motivação e o senso de responsabilidade com a entrega do trabalho.

Isso está diretamente associado ao regime de *home office* e à flexibilidade de horários. Muitos trabalhadores expressaram que a possibilidade de conciliar demandas familiares e profissionais é uma das principais condições para se sentirem bem no trabalho, o que está em consonância com os estudos de Allen, Golden e Shockley (2015), que apontaram o trabalho remoto como um fator de proteção contra o estresse e o burnout. Além disso, a autonomia sobre a própria rotina foi descrita como um aspecto motivador, gerando maior senso de controle e satisfação com o trabalho, reforçando os pressupostos da Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000).

A valorização profissional também se destacou como uma dimensão central do bem-estar. O reconhecimento, seja por meio de *feedbacks* diretos, celebrações de conquistas ou menções públicas, foi apontado como um elemento que contribui significativamente para a construção de propósito no trabalho. Os participantes relataram que sentir-se visto e valorizado gera motivação genuína e reforça o vínculo com a organização. Quando essas práticas estão ausentes, entretanto, emergem sentimentos de desânimo, invisibilidade e frustração, especialmente entre aqueles que acumulam tempo de casa e esperam maior atenção institucional.

Outro aspecto fundamental identificado diz respeito ao suporte social e às relações interpessoais. Para muitos participantes, o bem-estar está diretamente relacionado à qualidade dos vínculos estabelecidos com colegas e lideranças. Foram valorizados o clima de respeito, a abertura para o diálogo e a convivência harmônica entre equipes. As ações que promovem integração, como eventos presenciais ou momentos de troca entre setores, foram descritas como oportunidades para fortalecer a coesão e criar uma rede de apoio no ambiente de trabalho. Essa percepção de pertencimento e conexão aparece como um fator essencial para que os trabalhadores se sintam emocionalmente seguros e engajados. Esses achados reforçam os argumentos de Siqueira e Padovam (2018) sobre a importância do suporte social e da coesão de equipe para o bem-estar.

Além disso, a percepção de justiça e equidade nas ações da empresa. A preocupação com a inclusão de colaboradores que atuam fora do Distrito Federal, por meio do envio de kits e da oferta de participação remota em eventos, foi reconhecida como um esforço para garantir igualdade de acesso aos programas de bem-estar. A oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, por meio de

treinamentos, palestras e ações educativas, também foi valorizada como uma dimensão promotora de bem-estar. A possibilidade de aprender, crescer e aprimorar habilidades dentro da própria organização foi citada como fonte de satisfação, engajamento e significado no trabalho, alinhando-se aos modelos de bem-estar que destacam o desenvolvimento contínuo como um fator-chave (Schulte et al., 2014).

A produtividade também foi mencionada como uma dimensão associada ao bem-estar no trabalho, especialmente quando surge como consequência de um ambiente saudável, equilibrado e respeitoso. Para os participantes, sentir-se bem física e emocionalmente favorece naturalmente a dedicação e o rendimento nas tarefas. Elementos como a flexibilidade de horários, o clima leve e as pausas ao longo do expediente foram citados como facilitadores do foco e da energia no trabalho.

Como relatou um dos participantes: “A flexibilidade do horário ajuda muito. Quando eu tô mais focada, adianto mais. A empresa ganha também” (P19). Esse relato evidencia que o desempenho não é impulsionado apenas por metas ou cobranças, mas por condições organizacionais que favorecem o equilíbrio e a autonomia. Além disso, a sensação de reconhecimento e de apoio por parte da liderança também foi apontada como um estímulo à produtividade, conforme expressou P8: “Quando a gente sente que tá sendo visto, se dedica mais. Se esforça pra entregar”. Nesse sentido, a produtividade é percebida como reflexo direto de práticas organizacionais que promovem bem-estar, e não como um fim isolado ou desvinculado da experiência positiva de trabalho.

4.3. Impactos percebidos nas relações de trabalho

As ações de bem-estar no trabalho geram impactos que vão além das dimensões individuais de saúde e satisfação, atingindo diretamente as relações interpessoais, a motivação para o trabalho e os níveis de produtividade. Os efeitos percebidos e notados durante a análise foram descritos de forma espontânea e, muitas vezes, interligados ao clima de cooperação e ao sentimento de coletividade.

O fortalecimento de relações interpessoais foi um ponto bastante discutido entre os grupos. As ações de integração, como os encontros presenciais e os

eventos organizacionais, foram apontadas como oportunidades valiosas para promover o contato entre colaboradores de diferentes áreas. Essa interação, segundo os relatos, contribui para uma comunicação mais fluida e para o fortalecimento dos laços de confiança entre as equipes, uma percepção que vai ao encontro das evidências de Bakker e Demerouti (2008), que ressaltam o papel das conexões sociais positivas como recurso de engajamento e como fator de proteção contra o esgotamento emocional. Um participante ilustrou esse sentimento ao dizer:

Você sente que não tá sozinho. Tem alguém ali que você troca ideia, que te entende. Esses momentos ajudam demais. (P6)

A motivação intrínseca dos colaboradores também foi diretamente influenciada pelas ações de bem-estar. Os participantes relataram que, ao perceberem que a empresa se preocupa genuinamente com seu bem-estar, sentem-se mais engajados e comprometidos com suas tarefas diárias. A sensação de valorização pessoal – percebida tanto em pequenos gestos cotidianos quanto em programas estruturados – funciona como um reforço positivo, promovendo maior disposição e energia para cumprir as metas. Os relatos sugerem que a reciprocidade emocional, gerada pelas práticas de cuidado organizacional, tem efeito direto no aumento da proatividade e da responsabilidade individual. Como colocou um colaborador entrevistado: “Quando eu vejo que eles confiam no que eu tô fazendo, me dá vontade de entregar ainda mais” (P14).

Além disso, a percepção de segurança emocional tem promovido um ambiente onde os colaboradores se sentem mais à vontade para expressar opiniões, compartilhar dificuldades e propor melhorias nos processos internos. Esse ambiente seguro, segundo os participantes, favorece o surgimento de ideias inovadoras e estimula a aprendizagem coletiva, contribuindo para um clima de confiança mútua. A possibilidade de errar, aprender e se desenvolver sem medo de punições foi destacada como um dos aspectos que mais estimulam o desempenho criativo e a resolução colaborativa de problemas.

A flexibilidade de jornada, anteriormente reconhecida como promotora de equilíbrio, também foi relacionada a um aumento na produtividade. Os participantes

relataram que a possibilidade de adequar o horário de trabalho às suas rotinas pessoais permitiu um melhor gerenciamento de energia e foco durante o expediente, evitando períodos de improdutividade causados por distrações ou cansaço. Eles relataram que após momentos de interação social, ginástica laboral ou campanhas de incentivo à saúde, há uma percepção de maior disposição para realizar as tarefas. Esse aumento de energia produtiva foi citado por diferentes grupos, principalmente entre aqueles que desempenham atividades repetitivas ou de alta carga mental.

Do ponto de vista da produtividade coletiva, os grupos mencionaram que o fortalecimento da comunicação interpessoal facilitou a execução de projetos em equipe, reduzindo ruídos na comunicação e aumentando a eficiência das entregas. Além disso, a realização de momentos periódicos de alinhamento organizacional, foi percebida como um fator que reduz retrabalho e melhora a clareza de prioridades, elementos essenciais para o desempenho organizacional.

É relevante mencionar ainda que o sentimento de pertencimento gerado pelas ações de bem-estar parece ter um efeito indireto, mas consistente, na produtividade e no engajamento organizacional. Trabalhadores que se sentem incluídos e respeitados relatam maior dedicação e envolvimento com os objetivos coletivos da empresa, alinhando-se ao conceito de engajamento afetivo descrito por Meyer e Allen (1991).

4.3.1 Percepções de escuta organizacional

Os relatos dos participantes evidenciam uma percepção predominantemente positiva em relação às iniciativas de escuta promovidas pela organização, com destaque para a realização da pesquisa de clima organizacional. Este instrumento foi amplamente citado durante os grupos focais como um canal legítimo de expressão, por meio do qual os trabalhadores se sentem convidados a compartilhar percepções, sugestões e críticas sobre diversos aspectos do ambiente laboral. A pesquisa de clima aparece nas falas como uma prática consolidada e reconhecida, sendo mencionada como um espaço seguro de voz organizacional.

Um dos gestores relatou que o canal da pesquisa de clima já proporcionou ajustes concretos nas ações organizacionais:

... deixa eu pegar o gancho do que o “P28” falou para te falar de uma coisa que eu vejo como muito legal, que o RH faz que são as pesquisas. Por exemplo, vou te falar sobre a ação no parque. Ação no parque era super legal, só que era no Parque da Cidade às 8 da manhã, num sábado. Então, assim, que que o RH fez? Ele ouviu as pessoas (...). Então isso foi bem legal. (P26)

A fala mostra como a devolutiva sobre a pesquisa é percebida como efetiva, com a gestão ajustando práticas a partir do *feedback* recebido. Além disso, os participantes reconheceram que a gestão da organização demonstra preocupação em proporcionar meios acessíveis para que todos os colaboradores se sintam ouvidos. Outro participante complementou essa percepção positiva: "Ah, eu sinto que sim. Eu acho que na empresa, inclusive, além de escutarem, eles colocam muito em prática o que foi pedido, né? Esses próprios programas mesmo, eles vieram de ideias do grupo como um todo..." (P6). A fala reforça a ideia de que, para muitos, a escuta organizacional representa um diferencial institucional importante.

Além da pesquisa de clima, os participantes destacaram a postura aberta e acessível da área de gestão de pessoas como um diferencial relevante no processo de escuta. O RH foi descrito como uma área próxima, com abertura para ouvir demandas individuais e coletivas. Um exemplo disso foi evidenciado pela seguinte fala de P29:

E eu vejo que aqui o RH é muito aberto para inúmeros assuntos. Não só para a parte do bem-estar, mas esse acolhimento também nas suas atividades do dia a dia, de como você também lida com a sua equipe.

A fala acima evidencia o reconhecimento de que o setor de gestão de pessoas extrapola seu papel formal, sendo um agente ativo no cuidado com o bem-estar dos colaboradores.

A escuta ativa por parte da liderança direta também foi fortemente mencionada. Muitos trabalhadores relataram a existência de um espaço de diálogo franco com os gestores imediatos, que demonstram interesse genuíno nas condições de trabalho e no bem-estar da equipe. Um exemplo foi trazido por um participante do grupo misto entre operacional com menos tempo de casa e tático/operacional com mais tempo de casa:

O meu gestor me passa as coisas e também confia que eu vou fazer. Às vezes ele pergunta como está o andamento. Se demorar muito, aí ele pergunta para ver o acompanhamento. Mas no mais até relacionando com aquela questão de trabalhar muito além do expediente e tal, ele sempre me fala que a prioridade é a faculdade, que eu sou estagiário... (P22)

Essa fala demonstra o cuidado individualizado e a preocupação com as especificidades da jornada de cada trabalhador, reforçando a construção de um ambiente psicologicamente seguro.

Esse reconhecimento da liderança como agente de escuta também foi evidenciado por outro participante que destacou a liberdade de expressão e a confiança existente na relação com a gestão, elementos fundamentais para a construção de um clima organizacional saudável:

Eu acho que o maior bem-estar que eu tenho é essa liberdade, sabe, de poder criar, de poder opinar e ela [a gestora] não achar ruim, sabe porque ela é gestora. (P24)

Os relatos evidenciam que a escuta ativa - praticada por meio da pesquisa de clima, da atuação acessível do setor de gestão de pessoas e da postura acolhedora das lideranças - está diretamente relacionada à promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. Essa percepção dialoga com os estudos de Rhoades e Eisenberger (2002), que destacam a importância do suporte organizacional percebido como fator que intensifica os afetos positivos e o comprometimento dos colaboradores. Além disso, a construção de um espaço seguro para expressão e diálogo aberto remete ao conceito de segurança psicológica proposto por Edmondson (2019), essencial para que os trabalhadores sintam-se à vontade para compartilhar ideias, emoções e desafios sem receio de retaliações. Também se alinha às contribuições de Paschoal, Torres e Porto (2010), que indicam que a

valorização das vozes individuais e o reconhecimento institucional são fatores críticos para o bem-estar subjetivo, pois fortalecem o sentimento de pertencimento, justiça e confiança organizacional. Nesse sentido, a escuta organizacional se mostra como um vetor de cuidado genuíno e legitimado, capaz de transformar percepções em ações e reforçar o vínculo entre colaborador e organização.

De maneira geral, os resultados revelam que os colaboradores percebem o bem-estar no trabalho como resultado de um conjunto de ações integradas que vão além dos benefícios materiais ou programas pontuais. As práticas voltadas à saúde física, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à promoção da saúde mental, ao reconhecimento profissional e à criação de um clima organizacional saudável foram amplamente valorizadas. Os relatos indicam que essas iniciativas têm contribuído para um ambiente mais acolhedor, flexível e respeitoso, no qual os trabalhadores se sentem ouvidos, valorizados e apoiados em suas necessidades individuais. A valorização da escuta organizacional, da proximidade com a liderança e das relações interpessoais aparece como aspecto transversal, reforçando que a percepção de bem-estar está fortemente vinculada à qualidade das interações e à cultura institucional vigente.

Além disso, os efeitos dessas ações foram descritos não apenas em termos de satisfação individual, mas também como impulsionadores de produtividade, motivação e engajamento coletivo. Elementos como a flexibilidade de jornada, a confiança nas entregas, os espaços de convivência e a abertura ao diálogo foram associados à melhoria no desempenho e ao fortalecimento da colaboração entre equipes. A noção de pertencimento, construída por meio de ações de integração, comunicação transparente e reconhecimento, emerge como uma dimensão-chave para sustentar o bem-estar percebido. Com isso, os dados reforçam que o bem-estar no trabalho é compreendido como uma vivência contínua e compartilhada, sustentada por políticas consistentes e relações humanas de qualidade no contexto organizacional.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso buscou explorar as percepções dos colaboradores de uma organização em relação às iniciativas e políticas de bem-estar implementadas no ambiente de trabalho. O estudo teve como foco a compreensão dos impactos, significados e dimensões mais valorizadas dessas práticas na experiência diária. Utilizando uma abordagem qualitativa e a metodologia de grupos focais, foi possível acessar perspectivas individuais, vivências concretas e interpretações coletivas, enriquecendo o entendimento sobre o papel das estratégias organizacionais na promoção do bem-estar no contexto profissional.

Os resultados obtidos indicam que o bem-estar é percebido pelos trabalhadores de maneira abrangente e interconectada, transcendendo a simples satisfação individual ou a oferta de benefícios isolados. As ações e práticas direcionadas a esse fim foram identificadas como múltiplas e interdependentes, englobando desde medidas voltadas à saúde física e mental até elementos mais intangíveis, como o clima organizacional, o reconhecimento profissional, a escuta ativa, a equidade e a flexibilidade da jornada. Notou-se que a percepção de bem-estar aumenta à medida que essas iniciativas se alinham às necessidades reais dos colaboradores, como autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, suporte social e oportunidades de desenvolvimento.

Os depoimentos dos participantes ressaltaram a importância de práticas que favorecem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento, o suporte social e a saúde mental, apontando que sua presença não apenas eleva a satisfação individual, mas também impulsiona o engajamento, a produtividade e o senso de pertencimento à organização. Um dos achados de maior destaque foi a validação unânime do *home office* como uma prática de bem-estar, reconhecida por diversos perfis etários, funcionais e hierárquicos. Diferentemente de ser visto apenas como uma ferramenta de eficiência ou flexibilidade, o *home office* foi descrito como um recurso que contribui para o equilíbrio emocional, o controle da rotina e o fortalecimento do vínculo com a empresa. A consistência dessa percepção entre diferentes gerações e níveis hierárquicos sinaliza um fenômeno que merece atenção aprofundada, tanto no campo acadêmico quanto na formulação de políticas internas.

Ao longo da análise, foram identificadas conexões claras entre certas práticas e resultados positivos no ambiente de trabalho. A flexibilidade de jornada, por exemplo, foi consistentemente associada ao aumento da produtividade e à diminuição do estresse. A presença de lideranças acessíveis e uma cultura de escuta organizacional foram ligadas ao fortalecimento da confiança e ao senso de pertencimento. O reconhecimento profissional e a comunicação transparente surgiram como fatores-chave para a motivação e o engajamento. Embora descritos sob uma perspectiva subjetiva, esses vínculos sugerem que práticas organizacionais específicas não apenas promovem o bem-estar, mas também favorecem o desempenho, a colaboração e a sustentabilidade das relações de trabalho.

Em suma, os resultados apontam que os colaboradores valorizam as práticas de bem-estar quando as percebem como coerentes, acessíveis, contínuas e sensíveis às diversas realidades da força de trabalho. Os dados coletados demonstraram que, além do que é formalmente oferecido, a forma como essas práticas são comunicadas, implementadas e integradas no dia a dia é crucial para a construção de um ambiente de trabalho saudável. Desse modo, a cultura organizacional emerge como um elemento fundamental que pode tanto reforçar quanto fragilizar os efeitos das ações de bem-estar.

Assim, o estudo atinge seu objetivo ao dar voz às percepções dos trabalhadores sobre as práticas institucionais de bem-estar e ao demonstrar como essas práticas, quando validadas pelos próprios colaboradores, se tornam poderosos catalisadores de experiências positivas no trabalho. Ao elucidar essas relações, a pesquisa contribui para o avanço do debate acadêmico sobre o bem-estar no trabalho e fomenta reflexões mais aprofundadas acerca da gestão das iniciativas voltadas à saúde, qualidade de vida e engajamento no cenário corporativo.

5.1. Implicações gerenciais

As descobertas deste estudo fornecem subsídios importantes para o aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas focadas no bem-estar no

trabalho. Ao ouvir diretamente os colaboradores, a pesquisa revelou não apenas quais ações são valorizadas, mas também como são percebidas, vivenciadas e, por vezes, ressignificadas em seu cotidiano. Isso capacita a gestão a alinhar suas abordagens não só com indicadores formais, mas também com as expectativas e necessidades concretas da força de trabalho.

Uma das principais implicações gerenciais reside na vitalidade da escuta contínua e adaptativa. A valorização de pesquisas de clima, de devolutivas transparentes e da postura acessível das lideranças indica que as práticas de escuta ativa não devem ser restritas a momentos pontuais, mas sim institucionalizadas como parte de uma cultura organizacional permanente. Investir em canais de diálogo e fortalecer a confiança entre a gestão e as equipes é crucial para manter o bem-estar como uma prioridade constante na organização. Além disso, os resultados destacam a necessidade de estratégias personalizadas e inclusivas. A percepção de que nem todas as práticas atendem igualmente a diferentes perfis profissionais sublinha a importância de flexibilizar as ações, como no exemplo da demanda por benefícios complementares ao “*GymRats*”, para garantir que o bem-estar seja promovido de forma equitativa. Tais adaptações podem expandir o alcance e a eficácia dos programas, favorecendo o engajamento de públicos diversos.

Outro ponto crucial refere-se à importância do reconhecimento e da transparência nas oportunidades de desenvolvimento profissional. A ausência de um plano de cargos e salários estruturado foi identificada como um fator que gera insegurança e desmotivação. Desse modo, a implementação de critérios claros para a progressão de carreira, combinada com práticas regulares de *feedback* e reconhecimento (simbólico ou financeiro), emerge como um elemento estratégico para fortalecer o vínculo dos colaboradores com a organização.

Os relatos também indicam que a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, através da flexibilização da jornada e de políticas de cuidado, contribui tanto para o bem-estar quanto para a produtividade. A continuidade e o aprimoramento dessas políticas, com atenção aos limites, à autonomia e ao suporte, devem ser encarados como um investimento, e não como uma mera concessão. Iniciativas voltadas à saúde mental, ao apoio emocional e à autonomia no trabalho também devem receber prioridade.

Finalmente, as ações de integração e fortalecimento do clima organizacional foram sublinhadas como essenciais para o senso de pertencimento e a coesão entre as equipes. Isso reforça a relevância de se manter uma agenda consistente de eventos, encontros e práticas que fomentem o espírito coletivo e os laços interpessoais, especialmente em contextos de trabalho híbridos ou totalmente remotos.

Por fim, as implicações gerenciais deste estudo apontam para uma abordagem estratégica e sensível da gestão de pessoas, na qual o bem-estar deixa de ser um conjunto de benefícios isolados para ser compreendido como um valor organizacional transversal, sustentado por práticas coerentes, escuta ativa e uma cultura de cuidado.

5.2. Limitações do estudo

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados e na elaboração de futuras investigações.

A amostra da pesquisa, embora representativa de diversas áreas e níveis hierárquicos, consistiu em um grupo limitado de colaboradores. A condução de grupos focais com um número mais amplo de participantes e em múltiplos contextos organizacionais poderia enriquecer a diversidade de perspectivas e proporcionar uma compreensão mais abrangente sobre os significados atribuídos ao bem-estar no trabalho.

Por fim, uma limitação crucial deste estudo é a ausência de uma análise longitudinal, o que restringe a compreensão da durabilidade dos efeitos atribuídos às práticas de bem-estar. A análise ficou confinada ao período atual da organização. Não foi possível incluir uma investigação retrospectiva que abrangesse o período da pandemia de COVID-19 ou os momentos imediatamente posteriores. Muitas das práticas relatadas pelos participantes, como o regime de *home office*, os cuidados com a saúde mental e as ações voltadas ao bem-estar, surgiram ou foram intensificadas exatamente nesse contexto. Sem essa comparação temporal, o estudo não pôde aprofundar a compreensão sobre os ganhos sustentados, os

ajustes realizados e a consolidação de determinadas ações como parte da cultura organizacional.

5.3. Recomendações para estudos futuros

Com base nos achados deste estudo, recomenda-se a ampliação de investigações sobre as práticas organizacionais voltadas ao bem-estar, especialmente no que se refere aos seus efeitos sobre as relações de trabalho. Os resultados evidenciaram que essas práticas transcendem o cuidado com a saúde física e mental, influenciando positivamente aspectos como motivação, pertencimento, engajamento e produtividade. Nesse sentido, estudos futuros podem explorar de forma mais aprofundada as relações entre essas variáveis, utilizando abordagens quantitativas ou mistas que permitam mensurar estatisticamente tais associações.

Uma contribuição relevante deste trabalho foi o reconhecimento do *home office* como prática de bem-estar, não apenas como alternativa operacional. Tal percepção apareceu de forma transversal entre diferentes perfis de trabalhadores, sugerindo uma relação consistente entre trabalho remoto e equilíbrio vida-trabalho, autonomia e bem-estar emocional. Pesquisas futuras podem investigar em que medida essas percepções variam conforme fatores como faixa etária, gênero, condição parental ou natureza da atividade exercida. Além disso, recomenda-se o aprofundamento das investigações sobre a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho, considerando que os participantes indicaram espontaneamente que sentir-se cuidado influencia positivamente sua dedicação e entrega no trabalho.

Portanto, este estudo contribui para o aprofundamento do debate sobre o papel das práticas organizacionais no bem-estar dos trabalhadores e aponta caminhos relevantes para futuras investigações na área. Ao evidenciar como essas ações se articulam ao cotidiano laboral e influenciam diferentes dimensões da experiência no trabalho, espera-se que os achados possam subsidiar o aprimoramento de políticas organizacionais mais sensíveis às necessidades dos colaboradores e orientadas à construção de contextos laborais mais equilibrados e sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68, 2015.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.

AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 157-183, 2016.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. 2023 Work in America Survey: Workforce mental health in crisis. Washington, DC: APA, 2023. Disponível em: <<https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being>>. Acesso em: 16 de junho de 2025

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BARBOUR, R. Doing Focus Groups. SAGE Publications Ltd, 2018.

BARSADE, S. G.; KNIGHT, A. P. Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 2, p. 21-46, 2015.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BLOOM, N.; HAN, R.; LIANG, J. How hybrid working from home works out. Stanford: Stanford University.

BRAND, J. L. Office ergonomics: A review of pertinent research and recent developments. *Reviews of Human Factors and Ergonomics*, v. 4, n. 1, p. 245-322, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 33-54, 2001.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Successful qualitative research: A practical guide for beginners. Sage, 2013.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006.

COLLQUITT, J. A. et al. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

CONN, V. S. et al. Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, v. 37, n. 4, p. 330-339, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Diário Oficial da União*, 2016.

CONSTANZA, D. P. et al. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, v. 27, n. 4, p. 375-394, 2012.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens*. Penso Editora, 2014.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
DELOITTE. Global Millennial Survey 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf> https://www2.deloitte.com/. Acesso em: 15 de junho de 2025.

DELOITTE. 2023 Global Human Capital Trends. Disponível em: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>. Acesso em: 15 de junho de 2025.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research* (3ªed). Sage Publications Ltd, 2018.

DERKS, D.; BAKKER, A. B. Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, v. 63, n. 3, p. 411-440, 2014.

DOLLARD, M. F.; BAKKER, A. B. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, n. 3, p. 579-599, 2010.

DUTTON, J. E.; HEAPHY, E. D. The power of high-quality connections. *Positive Organizational Scholarship*, v. 3, p. 263-278, 2003.

EDMONDSON, A. C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley, 2019.

FERREIRA, M. C., GABARDO, L. M. (2021). Bem-estar no trabalho: Fundamentos, modelos e tipologias. In: MARÇULO, A. de O. R.; SILVA, F. G. da; HENKLAIN, M. H.O. (Org.). *Temas emergentes em psicologia organizacional e do trabalho*. 1. ed. Boa Vista: Editora Enterprising, 2021. p. 10-34.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Artmed Editora, 2009.

FLORIDA, R. The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books, 2003.

FOGAÇA, N., COELHO, F. A., Junior, PASCHOAL, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: Uma perspectiva multinível. Revista de Administração Mackenzie, 22(4), 1–27, 2021.

GALLUP. State of the Global Workplace Report 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?utm_source=substack&utm_medium=email&thank-you-report-form=1> Acesso em: 5 de maio de 2025.

GARTNER. Future of Work Trends 2023. Disponível em: <<https://www.gartner.com.au/en/insights/future-of-work>> . Acesso em: 5 de maio de 2025.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas, 2002.

GOOD, D. J. et al. Contemplating mindfulness at work: An integrative review. Journal of Management, v. 42, n. 1, p. 114-142, 2016.

GRAWITCH, M. J.; GOTTSCHALK, M.; MUNZ, D. C. The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 58, n. 3, p. 129-147, 2006.

GRANT, A. M.; CHRISTIANSON, M. K.; PRICE, R. H. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. Academy of Management Perspectives, v. 21, n. 3, p. 51-63, 2007.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HAMARI, J. et al. Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, p. 3025-3034, 2014.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. In: KEYES, C.

JAMES, L. R.; JONES, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81(12), 1096–1112.

L. M.; HAIDT, J. (Ed.). Flourishing: the positive person and the good life. Washington, DC: American Psychological Association, 2003. p. 205-224.

HERZBERG, F. The motivation to work. New York: Wiley, 1959.

HOUSE, J. S. Work stress and social support. Addison-Wesley, 1981.

IBGC. Relatório de Governança Corporativa 2021. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2021.

ISO 45003. Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work: Guidelines. International Organization for Standardization, 2021.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KARASEK, R.; THEORELL, T. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books, 1990.

KITZINGER, J. Qualitative research: Introducing focus groups. *BMJ*, v. 311, n. 7000, p. 299-302, 1995.

KNIFFIN, K. M. et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, v. 76, n. 1, p. 63-77, 2021.

KNIGHT, C.; PATTERSON, M.; DAWSON, J. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, v. 38, n. 6, p. 792-812, 2017.

KOSSEK, E. E.; BALTES, B. B.; MATTHEWS, R. A. How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, v. 4, n. 3, p. 352-369, 2011.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. Focus groups: A practical guide for applied research. Sage publications, 2015.

LAMONTAGNE, A. D. et al. Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, v. 14, n. 1, p. 1-11, 2014.

LOPES, M. P.; MONTEIRO, I. Gerações no mercado de trabalho: Desafios e oportunidades na era digital. Atlas, 2025.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M.; AVOLIO, B. J. Psychological capital and beyond. Oxford University Press, 2015.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass, 2008.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MCKINSEY. The State of Organizations 2023. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>>. Acesso em: 10 de junho de 2025.

MCKINSEY HEALTH INSTITUTE. Highlights of 2023: Compendium. McKinsey & Company, dez. 2023. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20health%20institute/our%20insights/mhi%20highlights%202023/mhi-2023-compendium.pdf>> Acesso em: 30 de maio de 2025.

McKINSEY & COMPANY. Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? 2022. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/addressing-employee-burnout>>. Acesso em: 16 de junho, 2025.

MAYO, E. The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan, 1933.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MORGAN, D. L. Focus groups as qualitative research. Sage publications, 1997.

OAKMAN, J. et al. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? BMC Public Health, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2020.

OECD. Mental Health and Work: Policy Challenges. OECD Publishing, 2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). WHO highlights urgent need to transform mental health and mental health care. Genebra: OMS, 17 jun. 2022. Disponível em: <<https://www.who.int/news-room/releases/17-06-2022-who-highlights-urgent-need-to-transform-mental-health-and-mental-health-care>>. Acesso em: 12 de junho de 2025.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 1, p. 85-108, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PFEFFER, J. Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it. Harper Business, 2018.

PROPER, K. I. et al. The effectiveness of worksite physical activity programs on physical activity, physical fitness, and health. Clinical Journal of Sport Medicine, v. 13, n. 2, p. 106-117, 2003.

ROBERTSON, M. M.; CIRIELLO, V. M.; GARABET, A. M. Office ergonomics training and a sit-stand workstation: Effects on musculoskeletal and visual symptoms and performance of office workers. *Applied Ergonomics*, v. 44, n. 1, p. 73-85, 2013

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SCHMITT, L. Mental health at work: The next frontier of corporate wellbeing. Harvard Business Review Press, 2024.

SCHULTE, P. A. et al. Advancing the framework for considering the effects of climate change on worker safety and health. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, v. 11, n. 6, p. 321-329, 2016.

SHIN, J.; TAYLOR, M. S.; SEO, M. G. Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 3, p. 727-748, 2012.

SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 2022 Employee Benefits Survey. Disponível em: <https://www.shrm.org/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SOUZA, J. N. et al. Happiness and wealth: satisfaction, well-being, and ROA relationship. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 41-54, 2022.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 18, n. 2, p. 246-253, 2008.

SONNENTAG, S. Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 2, p. 261-293, 2015.

EDMANS, A. Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621-640, 2011.

TAYLOR, F. W. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911.

THOMAS, J.; HARDEN, A. Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC medical research methodology*, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2008.

TOTTERDELL, P.; WOOD, S.; WALL, T. An intra-individual test of the demands-control model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 79, n. 1, p. 63-85, 2006.

TWENGE, J. M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, v. 25, n. 2, p. 201-210, 2010.

UNITED NATIONS. Healthy Workforce Initiative 2024. Disponível em: <https://www.un.org/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

VAN DER MERWE, P.; OLIVIER, J. Well-being at work: A South African perspective. Juta, 2024.

WARR, P. Work, happiness, and unhappiness. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2007.

WELLS, J. S. G. et al. A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Workplace Health & Safety*, p. 1-15, 2023.

WHO. Well-being measures in primary health care. World Health Organization, 2020.

WILSON, J. R.; CORLETT, E. N. Evaluation of human work: A practical ergonomics methodology. CRC Press, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais ações ou iniciativas da organização você reconhece como voltadas ao bem-estar dos trabalhadores?

Base teórica: Grawitch et al. (2006); Paschoal e Tamayo (2008)

Objetivo associado: Identificar de forma concreta quais práticas de bem-estar são percebidas como existentes no contexto organizacional, visando mapear as ações mais visíveis e reconhecidas, entendendo o que os colaboradores associam espontaneamente.

2. Na sua vivência, essas ações de bem-estar contribuem para seu dia a dia no trabalho? Por quê? De que forma?

Base teórica: Grant, Christianson e Price (2007); Pfeffer (2018); Schaufeli et al. (2002)

Objetivo associado: Compreender os sentidos atribuídos às práticas, ou seja, como os trabalhadores avaliam os efeitos práticos e subjetivos dessas ações em seu cotidiano. A pergunta busca acessar o impacto percebido, explorando relações entre as ações e variáveis como motivação, engajamento e satisfação.

3. Quais aspectos você considera mais importantes quando falamos de bem-estar no trabalho (ex.: saúde mental, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento, apoio do líder, reconhecimento, segurança psicológica, entre outros)?

Base teórica: Ryan e Deci (2000); Bakker e Demerouti (2007).

Objetivo associado: Investigar quais dimensões do bem-estar são mais valorizadas pelos colaboradores, a partir de sua perspectiva subjetiva. A pergunta visa identificar

as prioridades individuais e coletivas, ajudando a entender quais fatores são mais relevantes na vivência do bem-estar no contexto organizacional.

5. Você sente que a organização escuta suas necessidades e opiniões sobre bem-estar? Como essa escuta acontece?

Base teórica: Tannenbaum (2019); Kitzinger (1995); Grawitch et al. (2006)

Objetivo associado: Avaliar a qualidade da escuta organizacional, investigando se os colaboradores percebem abertura institucional para ouvir suas demandas. A pergunta permite analisar o grau de participação, a legitimidade dos canais de feedback e a coerência entre o discurso institucional e a prática.

6. Se pudesse sugerir melhorias ou novos caminhos para os programas de bem-estar da organização, o que você proporia?

Base teórica: Escuta ativa e construção coletiva (Dejours, 2007)

Objetivo associado: Explorar possíveis lacunas e oportunidades de aprimoramento, permitindo a construção de propostas alinhadas às vivências reais dos trabalhadores. A pergunta valoriza a escuta ativa e a construção coletiva de soluções, baseando-se na ideia de que o sentido do trabalho é co-construído.