



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI
CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROFESSOR BARROS ARAÚJO – PICOS
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



CLEISON ARAUJO DE SOUSA

**BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL: REFLEXOS NA PERMANÊNCIA E
PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PRIVADAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE
DO MUNICÍPIO DE PICOS-PI**

PICOS-PI

2025

CLEISON ARAUJO DE SOUSA

**BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL: REFLEXOS NA PERMANÊNCIA E
PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PRIVADAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE
DO MUNICÍPIO DE PICOS-PI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Estadual do Piauí, campus de Picos como requisito para obtenção do título de bacharel.

Orientadora: Profa. Dra Ermínia Medeiros Macêdo Dantas

PICOS-PI

2025

S725b Sousa, Cleison Araujo de.

Bem-estar organizacional: reflexos na permanência e produtividade em empresas privadas de pequeno e médio porte do município de Picos-PI / Cleison Araujo de Sousa. - 2025.

50 f.: il.

Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Piauí - UESPI, Bacharelado em Administração, Campus Prof. Barros Araújo, Picos-PI, 2025.

"Orientadora: Prof.^a Dra. Erminia Medeiros Macedo Dantas".

1. Bem-estar Organizacional. 2. Produtividade. 3. Retenção de Talentos. I. Dantas, Erminia Medeiros Macedo . II. Título.

CDD 658.312 8

Ficha elaborada pelo Serviço de Catalogação da Biblioteca da UESPI
Francisca Carine Farias Costa (Bibliotecário) CRB-3^a/1637

CLEISON ARAUJO DE SOUSA

**BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL: REFLEXOS NA PERMANÊNCIA E
PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PRIVADAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE
DO MUNICÍPIO DE PICOS-PI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração como um dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração de empresas pela Universidade Estadual do Piauí/UESPI.

Data da aprovação: ____/____/____ Nota: _____

Profa. Dra. Erminia Medeiros Macedo Dantas

Professor Orientador

Profa. Dr/Dra/Me/Ma/Esp

Professor Membro

Profa. Dr/Dra/Me/Ma/Esp

Professor Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, irmã e a minha esposa, por me apoiarem incondicionalmente durante toda a realização deste curso, por serem meu alicerce, e me incentivarem quando eu mais precisava.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, por ter guiado e abençoado todo este meu percurso até aqui, por ter me concedido força, sabedoria, e nunca ter me desamparado. Por todas bênçãos e livramentos, tenho certeza que sem nada disso eu não teria conseguido chegar até aqui.

Agradecer aos meus pais, Flavia Araújo e Jacinto Sousa, por serem meu alicerce e minha inspiração, por terem me dado todo e qualquer tipo de suporte de forma incondicional.

À minha Irmã, Yasmim Araújo, por ser presente em absolutamente tudo que foi feito, aprendendo, ensinando e inspirando.

À minha esposa, Narayane Luz, que nunca me desamparou, e sempre esteve me apoiando e aconselhando, me dando suporte quando mais precisei e nunca deixando que eu desistisse.

À minha Orientadora, Dra. Erminia Medeiros, que incansavelmente me orientou durante toda a execução deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho analisou o impacto das ações de bem-estar organizacional na retenção de talentos e produtividade de colaboradores no município de Picos-PI. Com uma abordagem quantitativa, foram coletados dados por meio de um questionário aplicado a 30 colaboradores. Os resultados indicam que o bem-estar no trabalho afeta diretamente a motivação, a qualidade do desempenho e a intenção de permanência dos profissionais. A maioria dos participantes relatou produzir mais quando se sente feliz, e apontou fatores como o clima organizacional, o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento como determinantes para sua permanência na empresa. No entanto, observou-se a falta de políticas contínuas e bem estruturadas de bem-estar, limitando-se a ações pontuais e reduzindo seu potencial transformador. O estudo contribui para o debate sobre gestão de pessoas ao evidenciar a necessidade de integrar o bem-estar como valor estratégico nas práticas organizacionais.

Palavras-chave: bem-estar organizacional. produtividade. retenção de talentos.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of happiness management in the corporate environment on productivity and talent retention in private companies in Picos-PI, Brazil. Based on a quantitative approach, data were collected through a questionnaire with 30 employees. The results showed that workplace happiness directly impacts motivation, performance, and employees' decision to remain in the organization. The most valued factors include organizational climate, professional recognition, and opportunities for growth. However, a lack of structured well-being policies was identified, which limits the effectiveness of occasional actions. This study contributes to the debate on human resources by reinforcing the need to adopt happiness as a strategic organizational value.

Key words: workplace happiness. productivity. talent retention. organizational well-being.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo
para todo o propósito debaixo do céu.”

Eclesiastes 3:1

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BRASIL – República Federativa do Brasil

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis de Trabalho

COVID-19 – Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NR- Norma Regulamentadora

OMS – Organização Mundial da Saúde

RH – Recursos Humanos

SESMT – Serviço Especializado em Engenharia da Segurança e em Medicina do Trabalho

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Avaliação de bem-estar no trabalho.....	28
Gráfico 2: Estabilidade e bem-estar no trabalho.....	28
Gráfico 3: Sentido e realização no trabalho.....	29
Gráfico 4: Relacionamento com colegas... ..	29
Gráfico 5: Comparativo de bem-estar com colegas de trabalho.....	30
Gráfico 6: Nível de satisfação com o equilíbrio da vida pessoal e profissional.....	31
Gráfico 7: Relação Líderes.....	32
Gráfico 8: Apoio da liderança.....	32
Gráfico 9: Impacto do bem-estar na produtividade.....	33
Gráfico 10: Oportunidades de crescimento na empresa.....	33
Gráfico 11: Influência do bem-estar e desejo de continuar na empresa.....	35
Gráfico 12: Ações de bem-estar aos colaboradores.....	36
Gráfico 13: Compromisso da empresa e influência no colaborador.....	37
Gráfico 14: Pretensão de continuar na empresa.....	37
Gráfico 15 - Pretensão de sair por insatisfação no ambiente de trabalho.....	38
Gráfico 16: Avaliação geral do ambiente do trabalho.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos participantes.....	27
Tabela 2: Performance e bem-estar.....	34
Tabela 3: Elementos para o bem-estar no ambiente de trabalho.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo Geral	16
2.2 Objetivos Específicos.....	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
3.1 Bem-estar e felicidade no trabalho: definições introdutórias.....	17
3.2 Determinantes do bem-estar no ambiente de trabalho.....	19
3.3 Práticas para promoção do bem-estar no ambiente de trabalho	22
4 MÉTODOS.....	24
4.1. Caracterização da área de estudo.....	24
4.2. Coleta de dados	24
4.3 Análise dos dados	26
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
5.1 Perfil sociodemográfico dos participantes	26
5.2 Bem-estar, sentimentos e relações no ambiente do trabalho	27
5.3 Iniciativas de bem-estar, produtividade e permanência.....	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
7. REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES	46
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	50

1. INTRODUÇÃO

A busca pelo bem-estar no ambiente de trabalho tem ganhado cada vez mais importância no contexto organizacional e contemporâneo. À medida que as organizações compreendem o impacto do bem-estar de seus colaboradores nos índices de produtividade e na retenção de talentos, a gestão do bem-estar desponta como uma estratégia inovadora e muito eficaz. Seguindo este cenário, surgem novos desafios e oportunidades para gestores que almejam alinhar resultados organizacionais ao desenvolvimento humano. Conformes Seligman (2011), o bem-estar subjetivo está diretamente ligado à motivação e ao desempenho profissional, o que reforça a necessidade de ambientes que promovam satisfação, propósito e reconhecimento.

Achor (2012) destaca que colaboradores felizes não apenas são mais produtivos, mas também mais resilientes criativos e saudáveis. As empresas brasileiras passaram a implementar de forma mais estruturada os princípios da psicologia positiva na década de 2010, adotando medidas como flexibilização da jornada, incentivo ao trabalho remoto e escuta ativa dos colaboradores. Esse movimento inicialmente tímido, foi significativamente acelerado com a chegada da pandemia de COVID-19, em 2020 quando tornou-se urgente garantir saúde emocional e segurança psicológica no ambiente corporativo. Nesse contexto, o bem-estar deixou de ser apenas um benefício e passou a integrar as estratégias centrais de gestão de pessoas nas organizações brasileiras (Pissetti, 2020),

A necessidade de trabalhar sob pressão, enfrentar incertezas, adaptar-se a novos modelos de trabalho e manter a produtividade ampliou os níveis de estresse, ansiedade e esgotamento, impulsionando o debate sobre saúde mental nas empresas. Nesse contexto, o bem-estar passou a ser visto não apenas como fator de realização pessoal, mas como estratégia de sobrevivência organizacional.

Todavia, mesmo com o crescente reconhecimento da importância da gestão do bem-estar no ambiente de trabalho, ainda há desafios na sua implementação em muitas empresas privadas locais, especialmente relacionados à falta de compreensão sobre seu impacto direto na retenção de talentos e na produtividade, o que torna essencial a análise de como essas iniciativas podem ser desenvolvidas de maneira

estruturada e sustentável. Diante desse contexto, essa pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa: De que maneira as estratégias de bem-estar organizacional impactam a retenção de talentos e a produtividade em empresas privadas no município de Picos-PI?

Essa pesquisa apresenta significativa relevância social e acadêmica. No âmbito social, contribui para a reforçar a promoção de ambientes laborais mais saudáveis, colaborativos e humanizados. No contexto acadêmico, esse tema dialoga com diversas áreas do conhecimento, como psicologia positiva, administração, sociologia e economia, fornecendo insights valiosos sobre o impacto do bem-estar na produtividade e retenção de talentos. Dessa forma, pesquisas nessa área não apenas respondem a desafios contemporâneos, mas também oferecem estratégias inovadoras para gestores que buscam equilibrar objetivos empresariais e desenvolvimento humano.

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco seções, a começar pela introdução, onde são apresentados os objetivos gerais e específicos. Em seguida, o referencial teórico, que aborda os principais conceitos e autores sobre bem-estar e felicidade no trabalho, bem estar, saúde mental, motivação, psicologia positiva e a nova NR-1. A seção seguinte detalha a metodologia utilizada na pesquisa. Posteriormente, apresentam-se os resultados e discussão, seguidos das considerações finais, com sugestões práticas para gestores e implicações para futuras pesquisas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto das estratégias de bem-estar organizacionais na retenção de talentos e produtividade de colaboradores do município de Picos-PI.

2.2 Objetivos Específicos

- Investigar os fatores que influenciam a percepção de bem-estar dos colaboradores no ambiente organizacional.
- Mapear as principais estratégias adotadas por empresas privadas de Picos-PI voltadas à promoção do bem-estar no trabalho.
- Examinar a relação entre a gestão do bem-estar e a retenção de talentos, assim como seu impacto na produtividade organizacional.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Bem-estar e felicidade no trabalho: definições introdutórias

No cenário corporativo atual, marcado por constantes transformações e competitividade, as organizações precisam ir além das práticas tradicionais de gestão para se manterem produtivas e sustentáveis (Sender; Fleck, 2017; Pissetti, 2020). Neste contexto, a busca por um ambiente de trabalho saudável e equilibrado torna-se fundamental, com destaque para a promoção do bem-estar e da felicidade no ambiente organizacional como uma estratégia relevante para a retenção de talentos e o aumento da produtividade. (Sender; Fleck, 2017)

A pandemia de COVID-19 acelerou transformações nas relações laborais, destacando a necessidade de políticas organizacionais flexíveis que priorizem a saúde mental dos funcionários, como reforçam Ribeiro *et. al.* (2025), ao indicar que a gestão do bem-estar passou a ser uma prioridade estratégica nas empresas após esse período de crise.

Segundo Seligman (2011), a felicidade no trabalho está diretamente relacionada ao bem-estar subjetivo, ou seja, à presença de emoções positivas, engajamento, relacionamentos, propósito e realização. Complementarmente, Achor (2012) destaca que colaboradores felizes são mais produtivos, criativos e resiliente. Já para Paschoal, Torres e Porto (2010), o bem-estar no ambiente corporativo deve ser entendida como um estado psicológico positivo, influenciado pelo suporte organizacional, relacionamentos interpessoais e sentido do trabalho.

A compreensão do bem-estar e felicidade no trabalho está diretamente relacionada às teorias da motivação humana, que explicam os fatores internos e externos que impulsionam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Entre os autores mais influentes nesse campo, destacam-se Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Martin Seligman e, mais recentemente, pesquisadores da psicologia positiva que conectam bem-estar emocional com performance profissional

Maslow (1943), ao propor a teoria da hierarquia das necessidades humanas, indicou que os indivíduos só conseguem alcançar sua plena realização (autorrealização) após satisfazerem necessidades básicas, como fisiológicas, segurança, sociais e autoestima. No contexto organizacional isso se traduz na importância de oferecer um ambiente de trabalho que supra não apenas condições

físicas adequadas, mas também promova pertencimento, reconhecimento e propósito, elementos centrais para bem-estar no trabalho.

Adicionalmente, Herzberg (1959), com sua teoria dos Dois Fatores identificou dois grupos de fatores: fatores higiênicos (extrínsecos), relacionados ao ambiente de trabalho e às condições oferecidas pela empresa, como salário, benefícios, políticas organizacionais, segurança e relacionamento interpessoal. Quando esses fatores são inadequados, geram insatisfação, mas sua presença não necessariamente motiva os funcionários. O segundo grupo compreende os fatores motivacionais (intrínsecos), ligados ao próprio trabalho e ao crescimento profissional, como reconhecimento, responsabilidade, realização pessoal e oportunidades de desenvolvimento.

Esses fatores são os que realmente impulsionam a motivação e a satisfação no trabalho. Segundo o autor (1959), são os aspectos motivadores que promovem engajamento e realização pessoal e profissional, o que justifica o investimento em políticas de valorização e desenvolvimento humano.

A pesquisadora Fisher (2010) apresenta uma das abordagens mais abrangentes e atuais sobre o conceito de felicidade e bem-estar no trabalho. Para a autora, a felicidade não deve ser entendida apenas como satisfação geral com o emprego, mas como um planejamento multidimensional que engloba emoções positivas, engajamento com as tarefas, senso de propósito e conexões sociais no ambiente de trabalho. Essa visão amplia o entendimento tradicional da satisfação no trabalho, propondo que o bem-estar e a felicidade é um estado mais complexo, que inclui tantos fatores afetivos quanto cognitivos.

Fisher (2010) propõe que o bem-estar e a felicidade corporativa devem ser analisados em três níveis: o nível transitório (emoções momentâneas e experiências passageiras ao longo do expediente), o nível da pessoa (tendências mais estáveis, como disposição para o otimismo ou gratidão), e o nível da unidade organizacional (moral coletiva, clima afetivo da equipe). Essa perspectiva permite que os gestores considerem o bem-estar dos colaboradores de forma mais sistêmica, valorizando tanto os sentimentos individuais quanto a cultura emocional do grupo de trabalho.

A autora também destaca que práticas de gestão voltadas à promoção do afeto positivo e do engajamento reduzem conflitos, aumentam o comprometimento organizacional e fortalecem o desempenho coletivo. Além disso, Fisher aponta que

bem-estar e felicidade no trabalho estão mais intimamente ligadas a fatores como autonomia, significado percebido nas tarefas, apoio social e justiça organizacional. Esses elementos quando presentes, aumentam a probabilidade de que os colaboradores desenvolvam vínculos afetivos com a organização e sintam-se valorizados.

Tais dimensões dialogam com os estudos de Deci e Ryam (2000), criadores da Teoria da Autodeterminação, que afirmam que o bem-estar é promovido quando três necessidades psicológicas básicas são atendidas: autonomia, competência e relacionamento. Fisher incorpora esses pressupostos para reforçar a ideia de que ambientes que respeitam essas necessidades tendem a gerar colaboradores mais felizes e produtivos.

A incorporação dessas abordagens contemporâneas no contexto organizacional brasileiro ainda é um desafio, mas estudos como o de Paschoal e Tamayo (2008) indicam que há uma crescente preocupação em medir e acompanhar os níveis de bem-estar subjetivo nas empresas. A autora sugere que ferramentas como escalas de afeto positivo/negativo, medidores de engajamento e indicadores de satisfação são eficazes para diagnosticar o estado emocional dos colaboradores e nortear decisões gerenciais.

Além desses autores, na perspectiva da psicologia positiva, Seligman (2011) introduziu o modelo PERMA, composto por cinco elementos essenciais para o bem-estar duradouro: emoções positivas (positive emotion), engajamento (engagement), relacionamentos positivos (relationships), sentido (meaning) e realizações (accomplishment). Aplicado ao contexto corporativo, esse modelo ajuda a identificar os fatores que tornam o ambiente organizacional mais estimulante e gratificante para os trabalhadores, favorecendo o florescimento humano e, conseqüentemente, melhores resultados para as empresas.

3.2 Determinantes do bem-estar no ambiente de trabalho

Diversos elementos impactam diretamente a percepção do bem-estar no ambiente de trabalho. Entre os mais mencionados na literatura estão: o clima organizacional, a qualidade dos relacionamentos interpessoais, os benefícios

oferecidos pela empresa, a possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional, e o reconhecimento recebido (Sender; Fleck, 2017). A presença de lideranças empáticas, feedback contínuo e oportunidades de crescimento também são destacadas como determinantes do bem-estar (Pissetti, 2020).

Estudos recentes, como o de Lima *et al.* (2023), mostram que a flexibilidade nas rotinas, o suporte emocional e a valorização do colaborador são os fatores mais associados à satisfação e ao engajamento em ambientes corporativos brasileiros. A ausência desses elementos pode resultar em desmotivação, aumento da impontualidade e em até em quadros de adoecimento psicológico. Assim, promover um ambiente psicologicamente seguro e respeitoso torna-se uma prioridade estratégica para as organizações.

Para Paschoal, Torres e Porto (2010), um fator essencial para promoção do bem-estar no trabalho é a justiça organizacional, ou seja, quando os colaboradores percebem equidade na distribuição de tarefas, reconhecimento justo e clareza nas promoções, tende-se a um aumento da confiança e do sentimento de pertencimento à organização. A percepção de justiça influencia diretamente a experiência emocional dos trabalhadores, impactando sua motivação e seu compromisso com a empresa.

A autonomia e o suporte emocional são também amplamente reconhecidos com fatores de influência. Segundo Deci e Ryan (2000), a autonomia é um dos pilares do bem-estar subjetivo, pois permite que o colaborador se sinta autor da própria rotina, favorecendo a motivação intrínseca. Além disso, Bakker e Demerouti (2008) afirmam que o suporte social é um dos preditores mais fortes de engajamento no trabalho.

O design do trabalho também é apontado como um elemento crítico. Oerlemans e Bakker (2018) destacam que a estrutura das atividades, a variedade de tarefas e a autonomia impactam o bem-estar no nível organizacional. Já estudos aplicados no Brasil, como o de Del Bianco *et al.* (2016), identificaram que fatores externos à organização – como otimismo, envolvimento social e prática de atividades físicas – influenciam positivamente o bem-estar dos colaboradores.

Embora haja crescente consenso sobre a importância do bem-estar no trabalho, ainda há divergências na literatura sobre o conceito e a mensuração. Autores como Spicer e Cederström (2015) e Bendassolli (2007) alertam para os riscos da

“obrigatoriedade da felicidade”, ou seja, da imposição organizacional de uma cultura de positividade que desconsidera a complexidade emocional dos indivíduos.

Ainda assim, a psicologia positiva fornece bases importantes para tratar do tema com rigor científico. O modelo PERMA de Seligman (2011) propõe que o bem-estar e a felicidade no trabalho dependem da combinação entre emoções positivas, engajamento, relacionamentos, sentido e realizações. A Escala de Felicidade Subjetiva (Subjective Happiness Scale - SHS) desenvolvida por Lyubomirsky e Lepper (1999) é uma das ferramentas mais utilizadas para medir essa percepção e tem validação em diversos países, inclusive no Brasil (Freire *et al.*, 2022; Cunha; Pinto, 2024)

No Brasil, Ferreira e Fukuda (2022) destacam que ainda há grande dispersão conceitual e metodológica nos estudos, com mais de 20 instrumentos diferentes sendo utilizados. A ausência de padronização, por um lado, dificulta comparações entre pesquisas; por outro, reforça a necessidade de estudos em contextos específicos como o presente, realizado com base em dados do contexto local.

Além dos aspectos individuais e organizacionais, é importante observar que a promoção do bem-estar no trabalho passou a ter também uma dimensão normativa e legal. A nova redação da Norma Regulamentadora nº1 (NR-1), em vigor desde 26 de maio de 2025, determina que os empregadores considerem fatores psicossociais em seus Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR). Isso exige das empresas a inclusão do bem-estar emocional dos colaboradores como parte das estratégias de segurança e saúde ocupacional (BRASIL, 2021), aproximando o país das diretrizes internacionais da Organização Internacional do Trabalho.

Embora a nova NR-1 represente um avanço importante no reconhecimento dos fatores psicossociais como elementos estratégicos da saúde e segurança do trabalho, sua implementação prática ainda enfrenta desafios significativos. Muitas empresas, sobretudo as de pequeno e médio porte, carecem de preparo técnico e estrutura organizacional para identificar e gerenciar esses riscos de forma adequada. A ausência de equipes multidisciplinares, a baixa cultura de prevenção e a dificuldade em mensurar aspectos subjetivos como estresse, ansiedade e clima organizacional dificultam a aplicação efetiva das exigências da norma.

Além disso, há necessidade de capacitação contínua da liderança, para que saibam reconhecer sinais de sofrimento emocional e acolher as demandas dos colaboradores com empatia e responsabilidade. Dessa forma, o cumprimento da NR-1 pode não apenas evitar passivos legais e trabalhistas, mas também servir como catalisador de mudanças culturais nas empresas, promovendo ambientes mais saudáveis e sustentáveis a longo prazo.

3.3 Práticas para promoção do bem-estar no ambiente de trabalho

A promoção de um ambiente psicologicamente seguro e respeitoso vem, cada vez mais, tornando-se uma prioridade estratégica para as organizações. A implementação de programas estruturados voltados ao bem-estar dos colaboradores tem se tornado uma prática comum nas organizações que buscam melhorar seus índices de retenção e produtividade. Dentre essas ações estão academias no ambiente de trabalho, suporte psicológico, espaços de descanso, horários flexíveis, incentivo ao home office, capacitações e políticas de reconhecimento. Essas ações visam não apenas reduzir o estresse e a ausência pessoal, mas também estimular um ambiente mais acolhedor, criativo e colaborativo (Ribeiro *et al.*, 2025)

Estudos como o de Pissetti (2020), que analisou empresas brasileiras de médio porte, mostram que a adoção de políticas como feedback contínuo, programas de incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e iniciativas de escuta ativa contribuem significativamente para a redução da rotatividade e o aumento da satisfação dos colaboradores. Além disso, as práticas de desenvolvimento profissional, como a oferta de treinamentos e mentorias, fortalecem o sentimento de valorização e pertencimento, criando um ciclo positivo entre engajamento e produtividade.

Outro exemplo relevante é apresentado por Sender e Fleck (2017), ao demonstrar que empresas com cultura organizacional baseada na confiança, autonomia e propósito coletivo são mais propensas a reter talentos e inovar. Essas organizações desenvolvem mecanismos internos de mensuração do bem-estar, como pesquisas de clima e indicadores de bem-estar, incorporando os resultados às suas estratégias de gestão. Tais práticas revelam uma mudança de paradigma, na qual o

foco deixa de ser apenas o resultado financeiro e passa a incluir experiência emocional do trabalhador como ativo organizacional estratégico.

Entre as empresas privadas brasileiras, destaca-se o exemplo da Natura, que adota práticas consistentes voltadas ao bem-estar de seus colaboradores, como jornadas flexíveis, programas de qualidade de vida, apoio psicológico gratuito e incentivo ao voluntariado corporativo. A empresa também realiza avaliações periódicas de clima organizacional e tem uma política de escuta ativa para sugestões e críticas internas. A Magazine Luiza também é referência nessa pauta, ao promover programas internos de saúde emocional, adotar publicamente boas práticas de liderança e manter canais de acolhimento psicológico, sendo reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo o ranking Great Place to Work (GPTW, 2023)

Do ponto de vista das organizações públicas, o Governo Federal vem desenvolvendo iniciativas voltadas à promoção da saúde e segurança emocional. Uma dessas ações é o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), criado em 2009, implementado em diversos órgãos da administração pública. Além disso, o Programa Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho (PNPAT), vinculado ao Ministério do Trabalho, reforça a importância de condições laboriais saudáveis com foco nos fatores psicossociais. Com a entrada em vigor da nova redação da NR-1, esses esforços se intensificaram, exigindo das empresas um olhar mais estratégico e estruturado sobre o bem-estar no ambiente de trabalho (BRASIL, 2021)

A nova redação da Norma Regulamentadora N°1 (NR-1), válida a partir do dia 26 de Maio de 2025, reforça esse movimento ao tornar obrigatória a consideração dos riscos psicossociais nos Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR). Segundo o Ministério do Trabalho e Previdência (BRASIL, 2021), os empregadores devem adotar medidas que promovam não só a segurança física, mas também a saúde mental e emocional dos trabalhadores, integrando o bem-estar às práticas de segurança e saúde ocupacional. Essa obrigatoriedade representa um marco normativo na valorização do bem-estar como um direito organizacional, aproximando o Brasil das diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre trabalho decente.

4 MÉTODOS

4.1. Caracterização da área de estudo

A pesquisa foi realizada na cidade de Picos, localizada no estado do Piauí, Brasil. O município está situado na região Centro-Sul piauiense e é considerado um importante polo econômico regional, com influência sobre diversos municípios vizinhos. Picos possui uma população de aproximadamente 83,1 mil habitantes. Sua economia é baseada principalmente no comércio, serviços, agricultura e pequena indústria. A cidade conta com infraestrutura urbana consolidada, sendo considerada uma das mais desenvolvidas do estado. A presença de instituições superior, hospitais regionais e unidades administrativas estaduais e federais contribui para o dinamismo socioeconômico local (IBGE, 2022),

O município de Picos apresenta uma infraestrutura urbana intermediária. Conta com instituições públicas e privadas de ensino, hospitais, serviços bancários, polos comerciais e transporte rodoviário regular, além de serviços de internet e telefonia que permitem a realização de pesquisas de campo com maior alcance. Essa estrutura facilitou a coleta de dados e possibilitou a aplicação de questionários em diferentes áreas de atuação dos respondentes (IBGE, 2022).

A escolha da cidade de Picos como local da investigação justifica-se por ser um centro regional que concentra profissionais de diversas áreas do setor privado, permitindo uma amostragem heterogênea e representativa. Além disso, trata-se de um município em crescimento econômico, onde se observa a crescente preocupação de empresas com a gestão de pessoas e qualidade do ambiente de trabalho, o que está diretamente relacionado ao tema da pesquisa

4.2. Coleta de dados

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de abordagem quantitativa, descritiva e exploratória, com aplicação de levantamento de dados por meio de questionário estruturado. Esse método foi escolhido por sua capacidade de gerar dados mensuráveis, permitindo identificar tendências e relações entre variáveis de forma objetiva.

As perguntas foram fundamentadas em metodologias previamente validadas, como, por exemplo, a Escala de Felicidade, de Lyubomirsky e Lepper (1999), amplamente reconhecida para mensuração do bem-estar subjetivo. No entanto, foram realizadas adaptações visando à adequação ao contexto local e aos objetivos específicos desta pesquisa. Por meio dessa abordagem, foi possível mensurar os níveis de bem-estar dos participantes, considerando diversos aspectos emocionais, sociais e psicológicos que influenciam a percepção individual de satisfação e realização.

A seleção dos participantes foi feita por conveniência, considerando trabalhadores formalizados atuantes em empresas privadas do município de Picos-PI, independentemente do setor de atuação. A opção por não delimitar empresas específicas decorreu da intenção de captar uma diversidade inicial de percepções sobre bem-estar organizacional em pequenos e médios empreendimentos locais. O critério central foi a atuação em empresas privadas formais, com fácil acesso para aplicação do questionário. Esse delineamento buscou garantir viabilidade da coleta de dados, respeitando o tempo e os recursos disponíveis para a realização da pesquisa. A amostra foi não probabilística por conveniência, composta por 30 (trinta) participantes, todos maiores de idade e atuantes no mercado de trabalho.

A pesquisa seguiu as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Regional de Saúde, que dispõe sobre a ética nas pesquisas científicas. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, e foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no início do formulário. A participação foi voluntária, anônima e sem qualquer tipo de prejuízo ou recompensa. Os dados foram tratados com confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. O modelo do TCLE utilizado encontra-se disponível no Apêndice A.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, elaborado no Google Forms, contendo perguntas objetivas de múltipla escolha, relacionadas à percepção dos trabalhadores sobre bem-estar no ambiente de trabalho. O questionário ficou disponível por duas semanas e o link foi distribuído por redes sociais e aplicativos de mensagens. A escolha pelo formulário online justificou-se pela praticidade, rapidez e possibilidade de alcançar participantes de diferentes setores com segurança e anonimato.

4.3 Análise dos dados

Os dados obtidos foram tratados por meio de análise de estatística descritiva, com foco em identificar padrões e tendências nas percepções dos trabalhadores em relação ao bem-estar no trabalho. O software Microsoft Excel foi utilizado para organizar as respostas e gerar gráficos, que representassem visualmente os resultados, facilitando a interpretação e comparação entre os diferentes indicadores. A análise dos resultados buscou relacionar as percepções dos trabalhadores com os conceitos discutidos no referencial teórico, abordando indicadores de bem-estar, engajamento reconhecimento e intenção de permanência.

A escolha pelo Excel se deu por sua eficiência e acessibilidade, além da familiaridade do pesquisador como a ferramenta. As variáveis analisadas incluíram sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, percepção de felicidade, reconhecimento, apoio da liderança, produtividade e intenção de permanência. Por fim, os dados foram organizados por frequência simples e percentual, permitindo a construção de análises argumentativas fundamentadas nas respostas dos participantes e no referencial teórico adotado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Perfil sociodemográfico dos participantes

A pesquisa foi realizada com 30 colaboradores de empresas privadas do município de Picos-PI. A maioria pertence à faixa etária de 20 a 29 anos (93,33%), revelando um perfil profissional jovem. Quanto ao gênero, 56,67% são homens e 43,33% são mulheres, o que indica uma leve predominância masculina. Na escolaridade, quase metade possui ensino superior completo (46,67%), 20% superior incompleto e 26,67% médio completo. Em relação ao tempo de trabalho na atual

empresa, 46,67% atuam há menos de um ano, e 33,33% entre 1 e 3 anos, indicando um público predominantemente novo nas organizações.

Variáveis	%
Idade	
Abaixo de 20 anos	3,33%
20 a 29 anos	93,33%
30 a 39 anos	3,33%
Sexo	
Masculino	56,67%
Feminino	43,33%
Escolaridade	
Ensino Fundamental Completo	6,67%
Ensino Médio Completo	26,67%
Ensino Superior Incompleto	46,67%
Ensino Superior Completo	20%
Tempo de Empresa	
Menos de 1 ano	46,67%
1 a 3 anos	33,33%
3 a 6 anos	16,67%
Mais de 6 anos	3,33%

Tabela 1: Perfil dos respondentes
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5.2 Bem-estar, sentimentos e relações no ambiente do trabalho

Foi solicitado aos colaboradores que indicassem em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa “extremamente infeliz” e 5 “extremamente feliz” qual pontuação melhor representa sua avaliação sobre bem-estar no seu ambiente de trabalho (Gráfico 1). A maioria dos participantes atribuiu nota 3 (50%) e nota 4 (36,36%), reforçando a predominância de uma percepção positiva de bem-estar. Apenas 9,09% atribuíram nota 5, e 4,55% nota 2, sem registro de nota 1. Essa percepção do bem-estar

predominantemente moderada a alta encontra respaldo no modelo PEMA de Seligman (2011), que associa emoções positivas, engajamento e propósito ao bem-estar subjetivo.

Para complementar o dado acima, a pesquisa investigou também a percepção dos colaboradores quanto à estabilidade do bem-estar no trabalho ao longo do tempo, independentemente de fatores externos (Gráfico 2). A maioria (63,64%) classificou seu bem-estar como “moderadamente estável”, seguida por 27,27% que o consideram “muito estável” e 9,09%, “pouco estável”. Não foram registradas respostas nas categorias “nada estável” ou “extremamente estável”. Considerando os relatos dos participantes e os setores envolvidos, é possível inferir traços de uma cultura organizacional orientada à tarefa, com foco em produtividade, porém com baixa ênfase em políticas de bem-estar estruturadas. Isso pode explicar a percepção de bem-estar estável, porém com sinais de desmotivação no longo prazo. (Seligman, 2011; Achor, 2012).

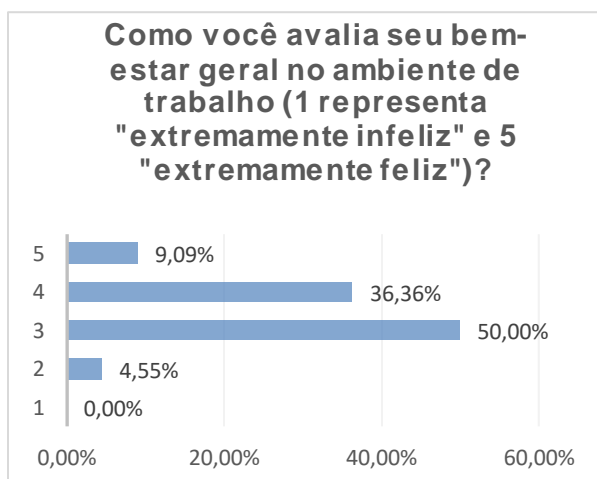


Gráfico 1: Avaliação de bem-estar no trabalho
Fonte: elaborado pelo autor (2025)

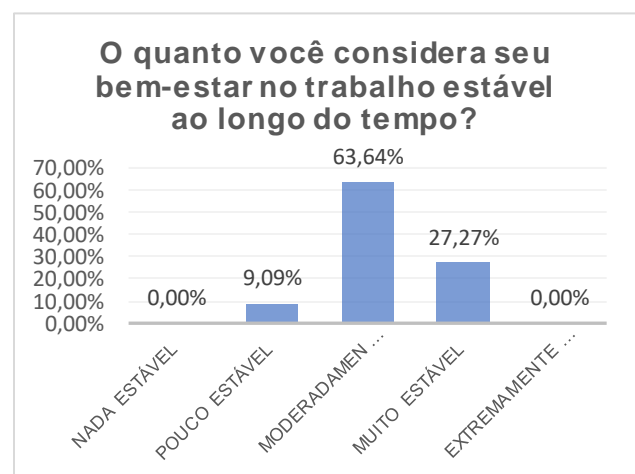


Gráfico 2: Estabilidade e bem-estar no trabalho
Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Quando questionados se o trabalho proporciona sentido e realização (Gráfico 3), 76,67% responderam afirmativamente (“sim, totalmente” ou “em parte”). Este dado evidencia a presença de propósito e autorrealização, em sintonia com as ideias de Fisher (2010) e Maslow (1943), que destacam a autorrealização como o nível mais elevado da motivação humana. Contudo, o reconhecimento pela liderança permanece como um desafio: apenas 13,3% se sentem “sempre” reconhecidos e 43,3% apenas “às vezes”.

Essa realidade pode estar relacionada à ausência de práticas de feedback e reconhecimento, que são componentes fundamentais da motivação intrínseca, conforme destaca Herzberg (1959). A ausência de uma cultura organizacional estruturada voltada ao reconhecimento profissional ainda é uma realidade em grande parte das organizações brasileiras, o que enfraquece o sentimento de pertencimento e reduz a satisfação no ambiente de trabalho (Sender; Fleck, 2017).

No que se refere ao relacionamento com colegas de trabalho (Gráfico 4), 50% dos avaliaram essa relação como “muito boa” e 40% como “boa”, totalizando 90% de considerações positivas. Apenas 10% classificou como “regular”, e não houve menções negativas, sugerindo um forte espírito de equipe e colaboração interna, aspectos essenciais para o fortalecimento da identidade grupal e senso de pertencimento, conforme discorrem Deci e Ryan (2000).

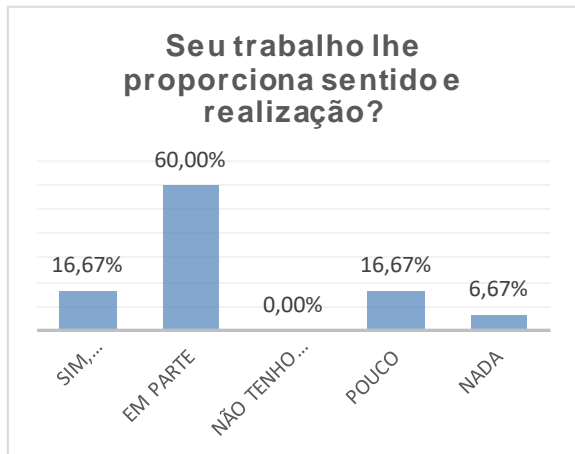


Gráfico 3: Sentido e realização no trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

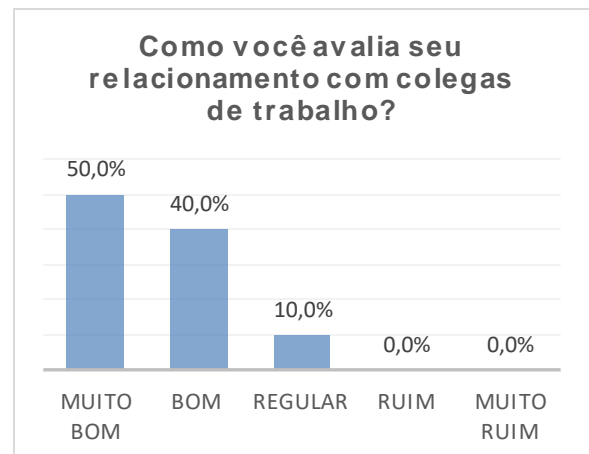


Gráfico 4: Relacionamento com colegas
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Além da percepção individual, a pesquisa analisou também como os colaboradores se comparam em relação aos colegas (Gráfico 5). Os resultados indicam que 72,73% se percebem 'igualmente felizes' em relação aos demais, 18,18%

se consideram 'mais felizes' e 4,55% 'muito mais felizes'. Não foram registrados relatos de 'muito menos felizes'. Esses dados sugerem um ambiente de trabalho com percepções relativamente homogêneas de bem-estar e um clima interpessoal positivo, características que, segundo Fisher (2010), favorecem a coesão grupal.

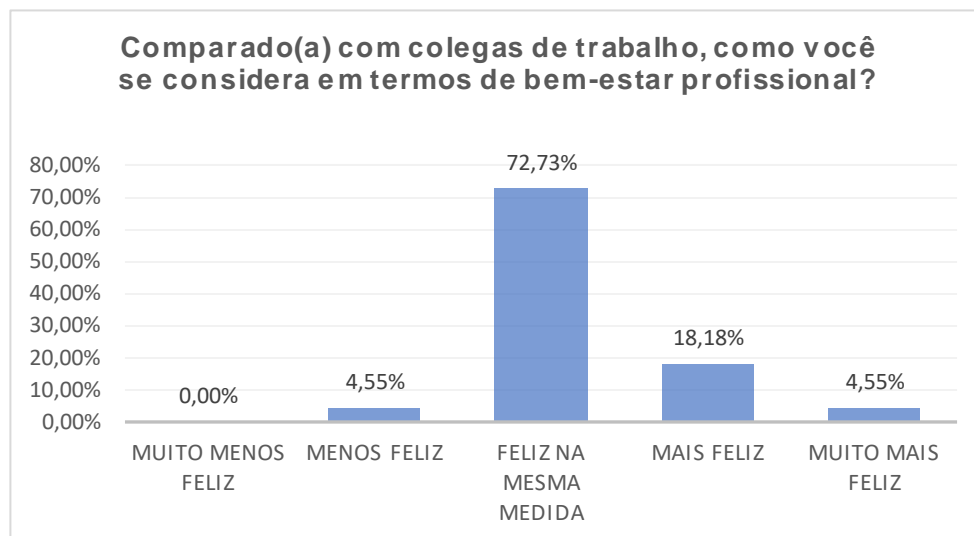


Gráfico 5: Comparativo de bem-estar com colegas de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência, os colaboradores avaliaram o nível de satisfação em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional em uma escala de 1 a 5 (Gráfico 6). Os resultados mostram que 45,45% dos participantes atribuíram a pontuação 3 (moderadamente satisfeitos), enquanto 27,27% classificaram com classificação 1. Nenhum participante atribuiu a nota máxima 5. A ausência de colaboradores que se consideram 'extremamente satisfeitos' (nota 5) e a predominância de avaliações medianas ou inferiores (notas 1, 2 e 3) reforçam a percepção de que o equilíbrio ainda é um desafio para muitos colaboradores.

Mesmo diante dos avanços nas formas de trabalho, como o home office e a flexibilização de horários, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ainda representa um desafio real e coletivo. A pressão por produtividade, prazos apertados e a constante conectividade pode gerar esgotamento, afetar relacionamentos e prejudicar a saúde mental. Fica evidente que buscar esse equilíbrio não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas também de cultura organizacional, liderança consciente e políticas que valorizem o ser humano por trás do cargo. (Campos, Pisoni; Rueda, 2020).

Esse dado corrobora a análise anterior sobre a necessidade de as empresas investirem mais em políticas que promovam uma maior harmonia entre a vida pessoal e o trabalho, um aspecto fundamental para o bem-estar dos colaboradores, conforme apontado por Pissetti (2020) e Lima *et al.* (2023)

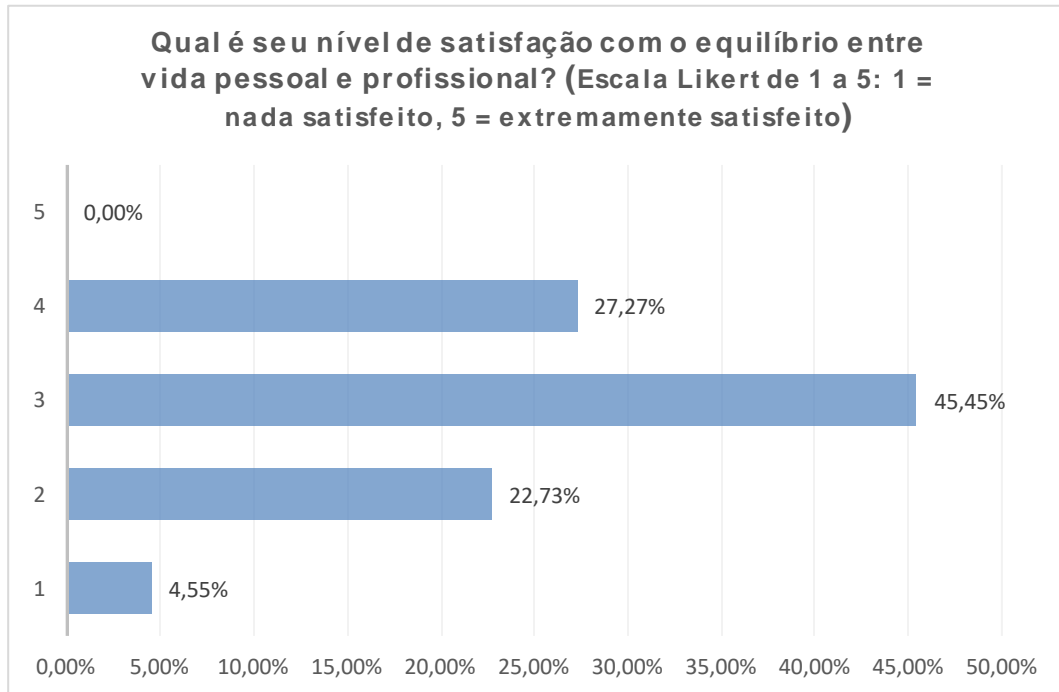


Gráfico 6: Nível de satisfação com o equilíbrio da vida pessoal e profissional

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à relação com os líderes (Gráfico 7), 60% dos respondentes a avaliaram como “muito boa” e 23,33% como “boa”, somando 83,33% favoráveis. Ainda assim, 16,67% consideraram a relação apenas “neutra”, o que pode indicar falta de alinhamento ou distanciamento comunicacional. Embora os dados indiquem um padrão positivo de relacionamento vertical, a análise mais detalhada do apoio emocional da liderança em momentos difíceis, conforme mostra o Gráfico 8, revela um aspecto crítico: apenas 40% dos colaboradores relataram receber esse apoio “sempre”, enquanto 36,7% afirmaram que ocorre apenas “às vezes”.

Esse descompasso entre relação pessoal e suporte efetivo é um alerta para as lideranças que precisam ir além da cordialidade e atuar estrategicamente no fortalecimento da segurança psicológica dos times – como defendem Pissetti (2020) e Sender e Fleck (2017).

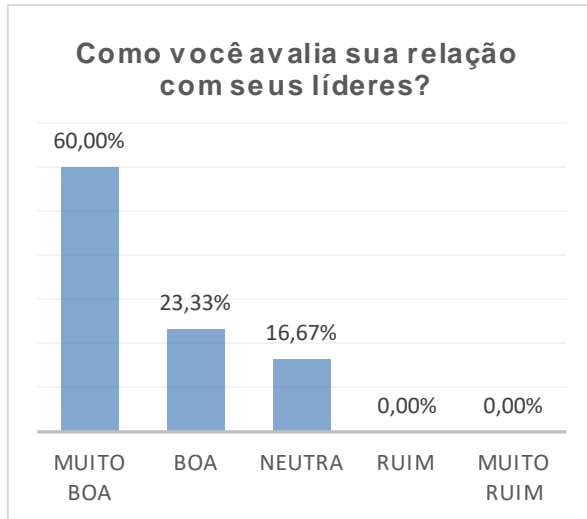


Gráfico 7: Relação Líderes
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

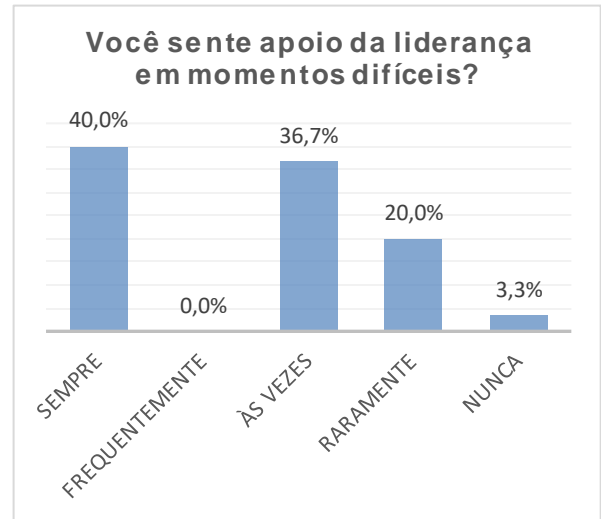


Gráfico 8: Apoio da liderança
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5.3 Iniciativas de bem-estar, produtividade e permanência

Os resultados da pesquisa evidenciam que o bem-estar no trabalho está diretamente associado ao desempenho e à intenção de permanência dos colaboradores nas organizações investigadas. Quando questionados sobre o impacto na produtividade, 80% afirmaram que produzem mais quando se sentem felizes, enquanto 20% disseram produzir do mesmo modo de sempre. Nenhum colaborador relatou produzir menos (Gráfico 9).

Entre os sentimentos associados ao bem-estar no trabalho, destacam-se a motivação, o entusiasmo, o senso de propósito e o sentimento de valorização. Esses estados emocionais positivos influenciam diretamente o comportamento organizacional, favorecendo o comprometimento e a disposição para entregar resultados com maior qualidade.

Conforme propõe Seligman (2011), emoções como alegria, gratidão, e, engajamento estão na base do florescimento humano e atuam como catalizadores da performance no ambiente de trabalho. A pesquisa empírica reforça esse entendimento ao demonstrar que colaboradores mais felizes reportam maior produtividade, motivação para concluir tarefas e melhoria no relacionamento interpessoal. Esse dado é fortemente corroborado pelos estudos de Achor (2012), que demonstram que profissionais felizes são mais produtivos, resilientes e criativos.

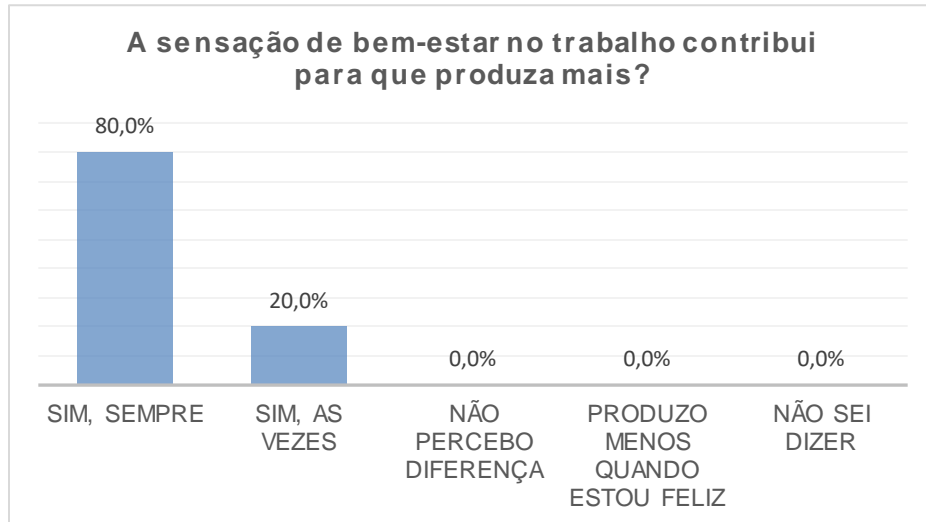


Gráfico 9: Impacto do bem-estar na produtividade
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na sequência, os colaboradores foram convidados a analisarem as oportunidades de crescimento dentro da empresa (Gráfico 10). Os dados revelam que 40% dos colaboradores veem ‘algumas oportunidades’ de crescimento, 30% ‘sim, muitas oportunidades’, enquanto 20% indicam ‘poucas oportunidades’ e 10% ‘nenhuma oportunidade’. Este dado reforça a relevância do crescimento profissional como um dos principais motivadores para a permanência e satisfação no trabalho, alinhando-se com os fatores motivacionais intrínsecos de Herzberg (1959) e a dimensão de realizações no modelo PERMA de Seligman (2011)

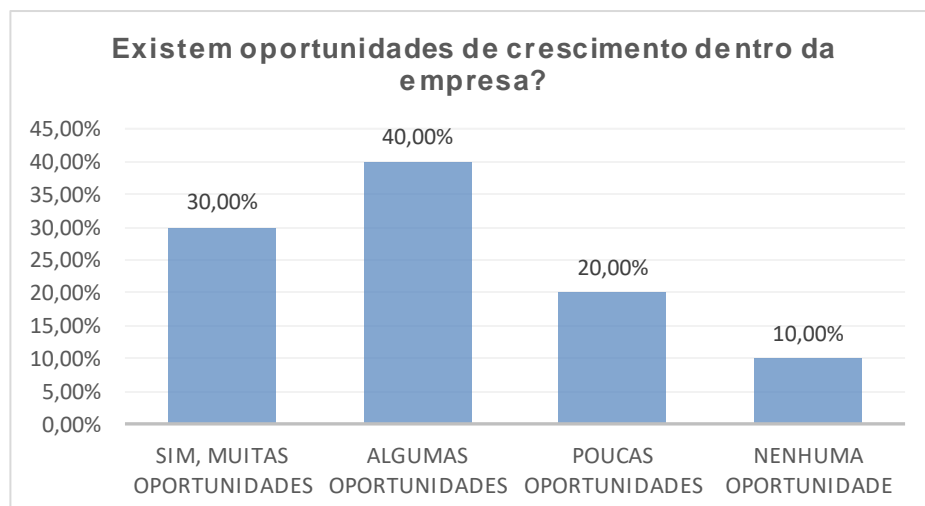


Gráfico 10: Oportunidades de crescimento na empresa
Fonte: elaborado pelo autor (2025)

A relação entre o bem-estar no ambiente de trabalho e o desempenho profissional tem cada vez mais despertado crescente interesse em estudos organizacionais. Sentimentos como satisfação, propósito e equilíbrio emocional são apontados como elementos que podem potencializar o engajamento, a produtividade e a qualidade das entregas (Perez-Nebra *et al.*, 2021). Dado esse contexto, na sequência, foi solicitado ao colaborador que indicasse os traços de bem-estar que mais influenciam seu desempenho profissional, conforme apresenta a Tabela 2.

Esses traços mostram que o bem-estar e a sensação de estar feliz não apenas eleva a produtividade, mas também fortalece dimensões relacionais e criativas do trabalho, aspectos fundamentais para ambientes colaborativos e inovadores. A conexão com os modelos de bem-estar no trabalho propostos por Fisher (2010) e Seligman (2011) é evidente, ao enfatizarem que emoções positivas potencializam o engajamento e a entrega dos colaboradores.

Variáveis	%
Motivação para concluir tarefas	77,3%
Qualidade do trabalho entregue	68%
Relacionamento interpessoal	55%
Capacidade de inovação	55%

Tabela 2: Performance e bem-estar
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A influência do bem-estar na permanência do colaborador na empresa também foi destacada. Questionados sobre em que medida o bem-estar no trabalho influencia na vontade de permanecer na empresa (Gráfico 11), 50% considerou a pontuação 5, ou seja, 'extremamente influente'. Outros 36,36% atribuíram a classificação 4. A minoria (22,73%) dos colaboradores indicaram padrões entre 1 e 3, indicando baixa ou moderada influência. Esse resultado evidencia que, para a maioria dos participantes, o bem-estar está fortemente vinculado à sua decisão de continuidade profissional.

Dito de outra maneira, o colaborador tende a permanecer em ambientes organizacionais nos quais percebe bem-estar e conforto psicológico. Esses dados

demonstram que o bem-estar no ambiente de trabalho atua como fator estratégico na retenção de talentos, validando a premissa de que a gestão do bem estar pode reduzir rotatividade e custos com desligamentos, como já alertavam Sender e Fleck (2017).

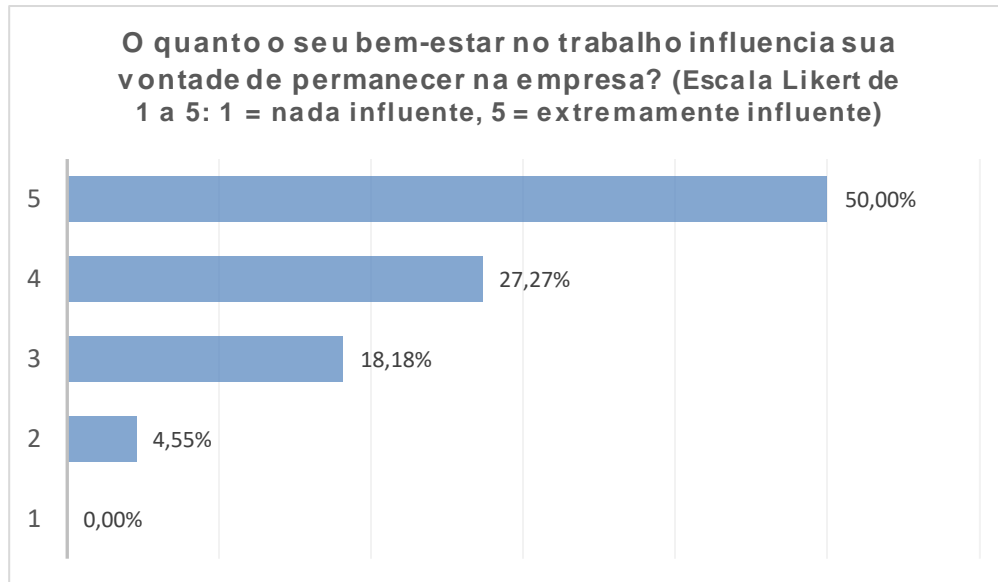


Gráfico 11: Influência do bem-estar e desejo de continuar na empresa
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Em relação às iniciativas de bem-estar oferecidas na empresa, os resultados sugerem tais ações ainda são inconsistentes nas organizações analisadas, conforme demonstra o Gráfico 12. Apenas 26,67% dos respondentes afirmaram que essas ações ocorrem de forma constante, enquanto 30% disseram que elas pontuais. Outros 16,67% consideram que raramente ocorrem e 16,67% não souberam responder. Esses resultados indicam que, embora existam esforços, ainda falta uma política sólida e sistemática voltada à promoção do bem-estar no ambiente corporativo.

Essa fragilidade é particularmente relevante à luz das reflexões de Pisseti (2020), que afirma que ações desconectadas de um planejamento estratégico institucional dificilmente impactam de maneira duradoura a saúde emocional dos trabalhadores.

Os dados demonstram que, embora existam iniciativas voltadas ao bem-estar, elas não são percebidas como regulares pela maioria dos colaboradores. Segundo Pisseti (2020), ações pontuais ou desarticuladas da estratégia institucional não são suficientes para gerar impacto significativo no bem-estar dos trabalhadores. É

necessário que as organizações estabeleçam uma política clara e contínua que incorpore o bem-estar como valor organizacional e não como ação isolada.

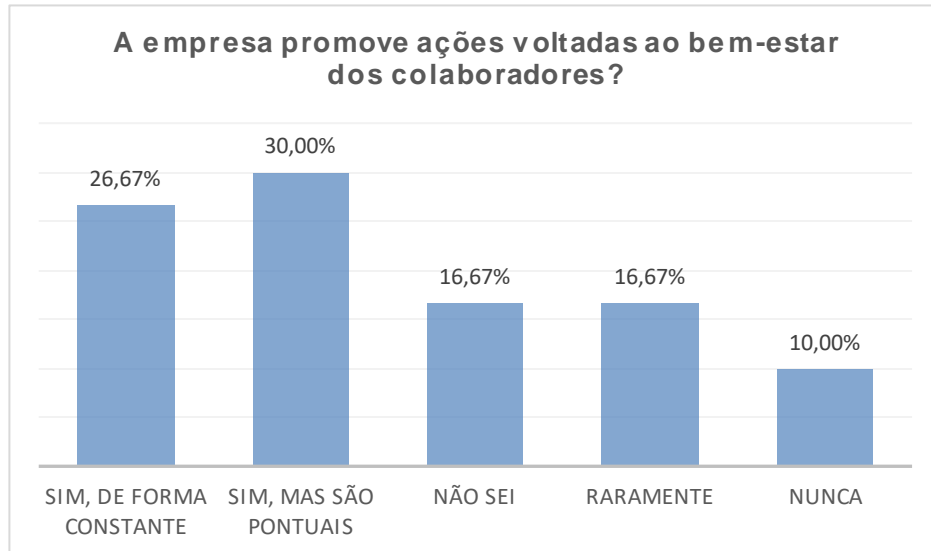


Gráfico 12: Ações de bem-estar aos colaboradores
Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

Para complementar esses aspectos relacionados à intencionalidade de permanência e elementos que podem influenciar, a pesquisa questionou se o compromisso da empresa com o bem-estar influencia a decisão de permanência na organização. De acordo com os dados mostrados no Gráfico 13, 73,33% dos colaboradores responderam que “sim, muito”, 20% afirmaram “sim, um pouco”, e apenas 6,67% disseram que “não influencia”. Os dados sugerem que um ambiente de trabalho agradável e o cuidado e interesse da empresa com o bem-estar do colaborador aumentam sua motivação para permanecer na organização.

Esses resultados também demonstram que a maioria valoriza de forma expressiva as iniciativas de bem-estar no ambiente corporativo, enxergando-as como determinantes para sua permanência na empresa, o que reforça a importância estratégica da gestão do bem-estar, como discutido por Sender e Fleck (2017).

Os dados sugerem que um ambiente de trabalho agradável e o cuidado e interesse da empresa com o bem-estar do colaborador aumentam sua motivação para permanecer na organização. Esses resultados também demonstram que a maioria valoriza de forma expressiva as iniciativas de bem-estar no ambiente corporativo, enxergando-as como determinantes para sua permanência na empresa, o que reforça

a importância estratégica da gestão do bem-estar, como discutido por Sender e Fleck (2017).

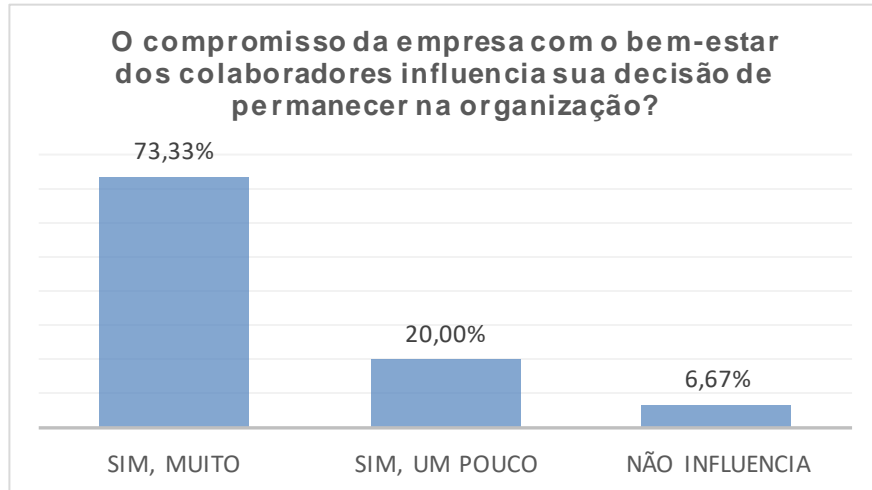


Gráfico 13: Compromisso da empresa e influência no colaborador
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Em relação à intenção de permanência na empresa nos próximos anos (Gráfico 14), os dados mostram que 40% dos participantes responderam 'talvez', enquanto 33,33% afirmaram 'sim, com certeza'. uma parcela de 16,67% respondeu 'não' e 10% 'não sei'. Embora a soma de 'Sim, com certeza' e 'talvez' represente potencialmente a permanência, há um percentual significativo de incerteza ('talvez' e 'não sei') ou intenção de saída ('não'), indicando que a retenção é um desafio constante para as organizações. Essa afirmativa é corroborada pela constatação de que a gestão eficaz do bem-estar contribui para a redução da rotatividade e dos custos relacionados a desligamentos, conforme apontado por Sender e Fleck (2017).

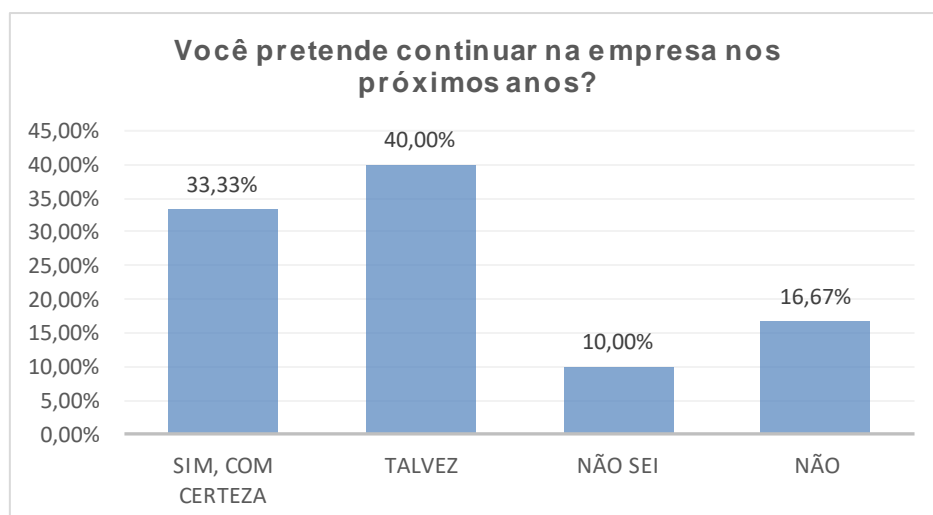


Gráfico 14: Pretensão de continuar na empresa
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Adicionalmente, investigou-se se os colaboradores já pensaram em deixar a empresa por insatisfação com o ambiente de trabalho (Gráfico 15). Os resultados revelam que 43,33% já consideraram essa possibilidade, enquanto 56,67% não. Embora a maioria ainda não tenha pensado em sair por insatisfação com o ambiente laboral, a porcentagem significativa de quase metade que já consideraram essa possibilidade reforça a necessidade de as organizações monitorarem continuamente o clima organizacional e as práticas de bem-estar.

A ausência de uma cultura organizacional estruturada voltada ao reconhecimento e o apoio da liderança, como mencionado anteriormente, podem se constituir traços que contribuem para essa insatisfação, impactando diretamente na intenção de permanência dos profissionais, conforme estudos de Sender e Fleck (2017)

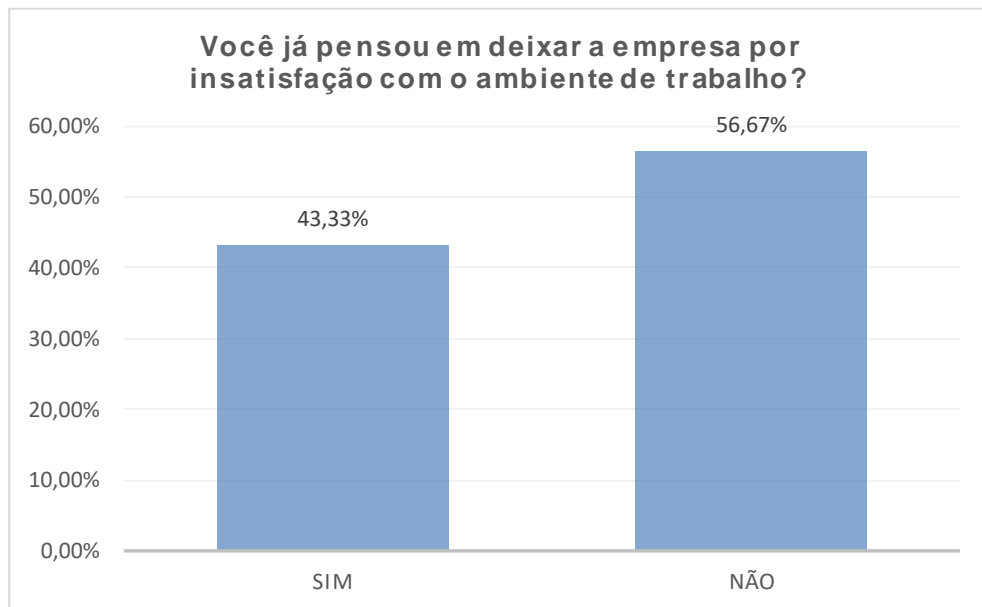


Gráfico 15 - Pretensão de sair por insatisfação no ambiente de trabalho
Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Por fim, foram analisados os principais fatores que contribuem para o bem-estar e permanência nas empresas. Os mais mencionados foram citados na Tabela 3 e revelam que a retenção de colaboradores não depende apenas da remuneração, mas de um conjunto de fatores afetivos, relacionais e estruturais. As empresas que desejam reduzir a rotatividade e melhorar a performance devem, portanto, adotar uma abordagem integrada, em que o bem-estar no trabalho seja tratado como prioridade estratégica.

Variáveis	%
Oportunidade de Crescimento	77,3%
Clima Organizacional	63,6%
Benefícios e Renumeração	59,1%
Reconhecimento Profissional	55%
Relacionamento com Colegas	68%
Autonomia no trabalho	55%

Tabela 3: Elementos que contribuem para o bem-estar no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Para finalizar, os colaboradores foram convidados a fazer uma avaliação geral do seu ambiente de trabalho, conforme ilustra o Gráfico 16. A percepção é predominantemente positiva (63,33%) dentre os quais 53,33% classificou como “positivo” e 10% como “muito positivo”. Outros 33,33% consideram o ambiente “neutro” e apenas 3,33% o avaliaram como “negativo”. Esses dados sugerem que todos os pesquisados atuam em um ambiente organizacional favorável, agradável e funcional, ainda que haja margem para melhorias estruturais e funcionais.

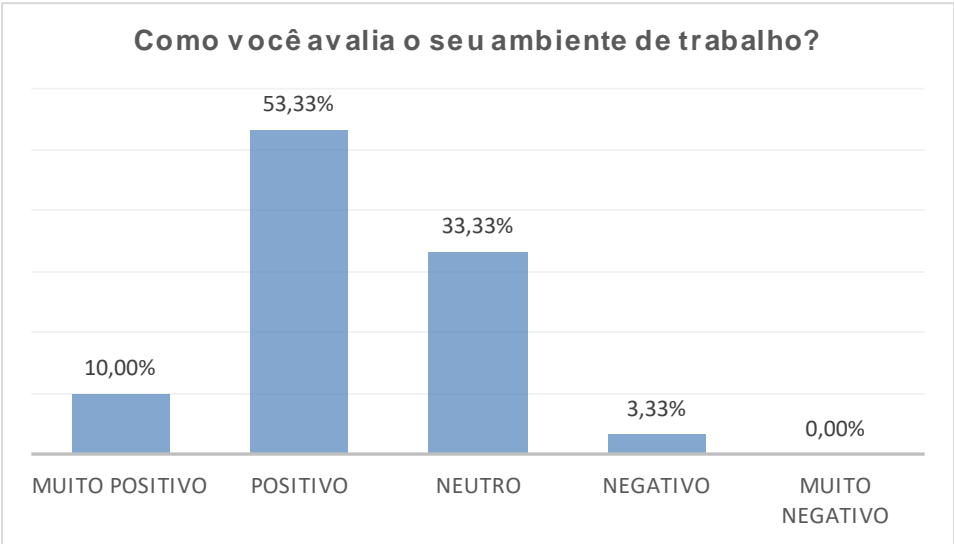


Gráfico 16: Avaliação geral do ambiente do trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Em síntese, os resultados revelam que o bem-estar no trabalho é percebido como um fator que impacta diretamente o desempenho e a permanência dos

colaboradores. No entanto, existem desafios organizacionais que precisam ser enfrentados para que o bem-estar gere efeitos consistentes e duradouros. Embora 86% dos respondentes se considerem felizes ou muito felizes no trabalho, e 90% relatem bons relacionamentos com os colegas, a percepção de bem-estar não se traduz diretamente em segurança quanto à permanência. Mais de 40% dos colaboradores já pensaram em sair da empresa por insatisfação com o ambiente, e apenas 33% afirmam que pretendem continuar com certeza nos próximos anos, enquanto outros 40% responderam “talvez” e 10% “não sabem”.

Essas contradições sugerem que o bem-estar percebido pelos trabalhadores é frágil ou instável, possivelmente por conta de limitações na estrutura de apoio organizacional. Apenas 26% reconhecem ações constantes voltadas ao bem-estar, e nenhuma das respostas sobre equilíbrio entre vida pessoal e profissional atingiu a nota máxima. Além disso, o apoio emocional da liderança se mostra inconsistente, já que apenas 40% dos participantes afirmam sentir esse apoio sempre. Isso indica que a felicidade relatada pode ser mais relacionada a fatores pessoais ou relacionais (como amizade entre colegas) do que a políticas organizacionais estruturadas.

Como destaca Pissetti (2020), a gestão do bem-estar precisa deixar de ser pontual e emergencial para se tornar estratégia permanente e integrada à cultura organizacional. Essa lacuna entre percepção positiva e insegurança quanto à permanência reforça a necessidade de repensar o papel da liderança, da comunicação interna e da valorização profissional nas empresas analisadas.

Esses achados reforçam a importância de integrar estratégias emocionais à gestão de pessoas, promovendo ambientes saudáveis, produtivos e mais humanos. Os dados evidenciam que o bem-estar organizacional vai além de benefícios pontuais, refletindo diretamente na produtividade, na retenção e na motivação dos colaboradores. As empresas que compreendem essa conexão têm melhores condições de construir culturas sólidas, engajadas e sustentáveis no longo prazo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto das estratégias de bem-estar organizacionais na retenção de talentos e produtividade em empresas privadas no município de Picos-PI. Os resultados demonstraram que, embora ainda existam lacunas na aplicação de ações estruturadas voltadas ao bem-estar, há uma valoração significativa por parte dos colaboradores quanto ao clima organizacional, aos relacionamentos interpessoais e à possibilidade de desenvolvimento profissional.

Os estudos que fundamentaram essa pesquisa permitiram compreender o bem-estar no trabalho como um constructo multidimensional, que envolve fatores afetivos, cognitivos e sociais. A presença de emoções positivas, propósito, reconhecimento, suporte e justiça organizacional são fundamentais para promover alcançar o bem-estar corporativo. A maioria dos participantes relatou níveis satisfatórios de bem-estar e uma percepção positiva de realização profissional, especialmente associada a bons relacionamentos interpessoais e à presença de oportunidades de crescimento.

A análise também evidenciou a importância estratégica do bem-estar para a produtividade. De forma majoritária, os colaboradores afirmaram que produzem mais quando estão felizes, com reflexos diretos na motivação, qualidade do trabalho e capacidade de inovação. Além disso, os dados indicaram que a preocupação das empresas com o bem-estar dos colaboradores influencia diretamente a intenção de permanência, sendo este um fator determinante para a retenção de talentos.

Apesar dos resultados positivos, a pesquisa revelou uma lacuna importante na institucionalização de políticas permanentes de bem-estar. Muitos colaboradores percebem que ações voltadas à saúde emocional são pontuais ou inexistentes, o que sugere uma desconexão entre o discurso e a prática organizacional. Tal fragilidade demanda atenção por parte das lideranças, especialmente diante das exigências legais da nova NR-1 que tornou obrigatória a consideração dos fatores psicossociais na gestão de riscos ocupacionais.

As principais limitações desta pesquisa referem-se ao tamanho reduzido da amostra. No entanto, a heterogeneidade nas áreas de atuação dos participantes contribuiu para a captação de percepções variadas acerca do bem-estar, da produtividade e da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para consolidar a literatura sobre bem-estar no trabalho em contextos regionais e privados. Do ponto de vista prático, oferece subsídios valiosos para gestores que buscam alinhar desempenho e bem-estar, propondo uma abordagem integrada da gestão de pessoas que valorize o ser humano como a gente ativo na construção de ambientes mais saudáveis e produtivos. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra, explorem metodologias qualitativas para aprofundar os significados subjetivos do bem-estar e felicidade no trabalho e analisem o impacto de programas específicos de bem-estar sobre indicadores de desempenho organizacional.

7. REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **O jeito Harvard de ser feliz**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Nova NR-1**: Programa de Gerenciamento de Riscos – PGR. Portaria MTP nº 423, de 07 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br>. Acesso em: 09 maio 2025.

CAMPOS, M. I.; PISONI, K. Z. B.; RUEDA, F. J. M. Qualidade de Vida e Engajamento no Trabalho na Orientação Profissional de Adultos, **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 21, n. 2, p. 177-188, 2020.

CUNHA, Maria Nascimento; PINTO, Sílvia Costa. O segredo da felicidade revelado pela Escala de Felicidade Subjetiva (SHS). In: **Fundamentos da Psicologia**: teoria e práticas, 2024. <https://doi.org/10.56238/sevened2024.020-002>.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.

FERRAZ, Renata Barboza et al. **Felicidade**: uma revisão. *Revista de Psiquiatria Clínica*, v. 34, n. 5, p. 234-242, 2007.

FERREIRA, Poliana Gonçalves; FUKUDA, Cláudia Cristina. Felicidade no trabalho no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. **Psicologia Argumento**, v. 39, n. 107, p. 1321-1346, 2021. <https://doi.org/10.7213/psicolargum.39.107.AO15>.

FISHER, Cynthia D. Happiness at Work. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, p. 384–412, 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x.

FREIRE, Teresa et al. Escala de Felicidade Subjetiva: validação para adolescentes portugueses. **Revista Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 23, n. 1, p. 203-215, 2022. <https://doi.org/10.15309/22psd230120>.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

LIMA, N. T. et al. Felicidade no ambiente de trabalho: uma análise a partir da perspectiva de trabalhadores na cidade de São Carlos. **Interface Tecnológica**, v. 20, n. 1, p. 300-302, 2023.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297–1349.

- LYUBOMIRSKY, Sonja; LEPPER, Heidi S. A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. **Social Indicators Research**, v. 46, n. 2, p. 137-155, 1999. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>.
- MAIO, T. L. **A felicidade no trabalho**: o impacto na gestão das organizações. Lisboa: ISG, 2016.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.
- PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte social, organizacional e bem-estar. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.
- PASCHOAL, Tatiane; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte social, organizacional e bem-estar no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054–1072, 2010.
- PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Bem-estar no trabalho: relações com características organizacionais e com o trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 3, p. 341–348, 2008.
- PEREZ-NEBRA, AMALIA RAQUEL et al. A relação entre desempenho e bem-estar no trabalho: uma revisão sistemática de 20 anos e perspectivas futuras. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 21, n. 2, p.1535-154, 2021.
- PISSETTI, A. M. V. **Como a felicidade no ambiente de trabalho influencia no objetivo da organização**. Curitiba: UTFPR, 2020.
- RIBEIRO, Francisco S. et al. Felicidade corporativa: um estudo de caso sobre a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. **International Journal of Professional Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1–44, 2025.
- SENDER, G.; FLECK, D. As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, p. 764-787, 2017.
- SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. Bem-estar no trabalho: relações com fatores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265-280.

ZARELLI, Paula et al. Escalas para medição do nível de felicidade no trabalho: uma revisão sistemática de literatura. **Anais do Congresso Brasileiro de Psicologia**, UTFPR, 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES

Título da pesquisa: Bem-estar organizacional: reflexos na retenção e produtividade de colaboradores do município de picos-pi

Instruções ao respondente: Asseguramos que todas as informações são confidenciais e utilizadas apenas para fins acadêmicos. Assinale a alternativa que melhor representa sua percepção com base na sua experiência de trabalho.

1. Qual a sua idade?

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 20 a 29 anos
- ☐ 30 a 39 anos
- ☐ 40 a 49 anos
- ☐ mais de 50 anos

2. Qual o seu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não informar

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

4. Qual é a sua área de atuação?

- ☐ Administrativo
- ☐ Produção/Operacional
- ☐ Comercial/Vendas
- ☐ RH ou Gestão de Pessoas
- ☐ Outro: _____

5. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa "extremamente infeliz" e 5 "extremamente feliz", como você avaliaria seu nível de bem-estar no ambiente de trabalho?

[1] [2] [3] [4] [5]

6. O quanto você considera seu sentimento de bem-estar no trabalho estável ao longo do tempo, independentemente das circunstâncias externas?

- ☐ Nada estável
- ☐ Pouco estável
- ☐ Moderadamente estável
- ☐ Muito estável
- ☐ Extremamente estável

7. Seu trabalho lhe proporciona sentido e realização?

- ☐ Sim, totalmente
- ☐ Em parte
- ☐ Não tenho certeza
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

8. Como você avalia seu relacionamento com colegas de trabalho?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Muito ruim

9. Comparado(a) com seus colegas de trabalho, como você se considera em termos de bem-estar profissional?

- ☐ Muito menos feliz
- ☐ Menos feliz
- ☐ Feliz na mesma medida
- ☐ Mais feliz
- ☐ Muito mais feliz

10. Qual é seu nível de satisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? (Escala Likert de 1 a 5: 1 = nada satisfeito, 5 = extremamente satisfeito)

[1] [2] [3] [4] [5]

11. Como você avalia sua relação com seus líderes?

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Neutra
- ☐ Ruim
- ☐ Muito ruim

12. Você sente apoio da liderança em momentos difíceis?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

13. A sensação de bem-estar no trabalho contribui para que você produza mais?

- ☐ Sim, com certeza
- ☐ Sim, em parte
- ☐ Não percebo diferença
- ☐ Produzo menos quando estou feliz
- ☐ Não sei dizer

14. Existem oportunidades de crescimento dentro da empresa?

- ☐ Sim, muitas oportunidades
- ☐ Algumas oportunidades
- ☐ Poucas oportunidades
- ☐ Nenhuma oportunidade

15. Em quais aspectos você percebe que o bem-estar influencia sua performance profissional? (Marque todas as opções relevantes)

- ☐ Motivação para concluir tarefas
- ☐ Qualidade do trabalho entregue
- ☐ Relacionamento interpessoal
- ☐ Capacidade de inovação

16. O quanto a sensação de bem-estar no trabalho influencia sua vontade de permanecer na empresa? (Escala Likert de 1 a 5: 1 = nada influente, 5 = extremamente influente)

[1] [2] [3] [4] [5]

17. A empresa promove ações de bem-estar?

- ☐ Sim, de forma constante
- ☐ Sim, mas são pontuais
- ☐ Não sei
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

18. O compromisso da empresa com o bem-estar dos colaboradores influencia sua decisão de permanecer na organização?

- ☐ Sim, muito
- ☐ Sim, um pouco
- ☐ Não influencia

19. Você pretende continuar na empresa nos próximos anos?

- ☐ Sim, com certeza
- ☐ Talvez
- ☐ Não sei
- ☐ Não

20. Você já pensou em deixar a empresa por insatisfação com o ambiente de trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

21. Quais elementos da empresa mais contribuem para seu bem-estar e desejo de continuar trabalhando nela? (Marque até três opções)

- ☐ Clima organizacional
- ☐ Relacionamento com colegas
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Reconhecimento profissional
- ☐ Benefícios e remuneração
- ☐ Oportunidade de crescimento

22. Como você avalia o seu ambiente de trabalho?

- ☐ Muito positivo
- ☐ Positivo
- ☐ Neutro
- ☐ Negativo
- ☐ Muito negativo

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa Bem-estar organizacional: reflexos na retenção e produtividade de colaboradores do município de Picos-PI

Pesquisador: Cleison Araujo de Sousa

Curso de Bacharelado em Administração – Universidade Estadual do Piauí – UESPI
Campus Professor Barros Araújo – Picos/PI

Orientadora: Profa. Dra. Erminia Medeiros Macedo Dantas

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “Bem-estar organizacional: reflexos na retenção e produtividade de colaboradores do município de Picos-PI”, a qual tem como objetivo analisar o impacto das ações de bem-estar organizacional na retenção de talentos e produtividade de colaboradores no município de Picos-PI.

A participação consiste no preenchimento de um questionário com perguntas fechadas relacionadas à sua experiência no ambiente de trabalho. A previsão é que o tempo total de resposta não ultrapasse 10 minutos.

Sua participação é voluntária, sendo garantido o anonimato e o sigilo das informações prestadas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Nenhum dado individual será divulgado e não haverá qualquer tipo de prejuízo ou vantagem pessoal ao participar ou desistir da pesquisa a qualquer momento. Em caso de dúvidas, o participante poderá entrar em contato com o pesquisador responsável ou com a orientadora do projeto.

Declaro, por livre e espontânea vontade, que:

- Fui devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa;
- Concordo em participar de forma voluntária;
- Estou ciente de que posso me recusar a participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____

