



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



**INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC**

Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

Diretor Geral

Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

Diretora Administrativa

Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

Editor de Design Gráfico e Diagramação

Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

Características do Periódico

Periodicidade:

Mensal

Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

Registro Internacional:

SSN 3085-654X

Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

publicacao@iiscientific.com

Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande
CEP 88032-005

A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.

Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

Pareceristas

Ciências da Educação

Dr. Carlos Mendonça
Dr. Marcelo Pertussatti
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

Ciência da Saúde

Dr. Daniel Laiber
Dra. Luisa Bonadiman

Ciências Jurídicas

Dr. Avelino Thiago
Dr. James Melo de Sousa
Dr. Manoel Coracy

Educação Inclusiva

Dra. Fábila Roseana Souza Oliveira da Silva
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

Tecnologia

Dr. Flávio Lopes
Dr. Geraldo Lúcio

Editor Gerente

Rayane Priscila Santos de Souza

Editores de Seção

Karolayne Luana de Oliveira Silva

Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

Equipe de Produção Editorial

Reviane Francy Silva da Silveira

Priscila de Fátima Lima Schio
Lucas Teotônio Vieira

Editor Técnico

Balbino Júnior

Administrador do Sistema OJS

Vitor Santos

PERCEPÇÕES DE LIDERANÇAS SOBRE PROGRAMAS DE BEM-ESTAR NO TRABALHO: CONEXÕES COM CULTURA ORGANIZACIONAL E PROTAGONISMO DO CUIDADO

LEADERS' PERCEPTIONS OF WORKPLACE WELL-BEING PROGRAMS: CONNECTIONS WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AND SELF-CARE

PERCEPCIONES DE LÍDERES SOBRE PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL: CONEXIONES CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL PROTAGONISMO DEL CUIDADO

Cristiane Nonemacher Cantele

Orientador: Prof. Dr. Maurizio Fioretti

RESUMO

Este artigo analisa as percepções de lideranças organizacionais sobre programas de bem-estar no trabalho, com foco na relação entre cultura organizacional, protagonismo do cuidado e efetividade das ações implementadas. A pesquisa fundamenta-se na proposta da Ergonomia do Bem-Estar, que integra macroergonomia, psicologia positiva e gestão participativa, propondo um modelo sistêmico e centrado no trabalhador. Trata-se de um estudo de abordagem mista, com ênfase qualitativa e suporte quantitativo, de natureza exploratório-descritiva. Participaram 14 líderes de diferentes setores organizacionais, que responderam a um questionário estruturado com questões fechadas e abertas. A análise dos dados combinou estatística descritiva e análise de conteúdo temática. Os resultados revelam que, embora o discurso sobre bem-estar esteja presente nas organizações, as práticas ainda são marcadas por descontinuidade, ações pontuais e baixa integração com a gestão estratégica. Barreiras como falta de tempo, recursos limitados e ausência de escuta institucional foram amplamente mencionadas. A cultura organizacional mostrou-se decisiva para o sucesso ou fracasso das iniciativas, assim como o papel das lideranças na mediação entre diretrizes institucionais e realidade das equipes. Conclui-se que programas de bem-estar eficazes requerem não apenas planejamento técnico, mas também mudanças culturais que valorizem o cuidado como valor organizacional. Recomenda-se a adoção de modelos integradores, como PERMA e IFT, aliados à escuta ativa e ao fortalecimento do protagonismo no ambiente laboral.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho; ergonomia organizacional; cultura organizacional; protagonismo do trabalhador; liderança e saúde ocupacional.

ABSTRACT

This article analyzes organizational leaders' perceptions of workplace well-being programs, focusing on the relationship between organizational culture, self-care protagonism, and the effectiveness of implemented actions. The study is grounded in the concept of Well-Being Ergonomics, which integrates macroergonomics, positive

psychology, and participatory management, proposing a systemic, worker-centered model. It adopts a mixed-methods approach, with a qualitative emphasis and quantitative support, in an exploratory-descriptive design. Fourteen leaders from diverse organizational sectors participated by responding to a structured questionnaire composed of closed and open-ended questions. Data were analyzed using descriptive statistics and thematic content analysis. The results show that, despite growing discourse on well-being in organizations, practices are still fragmented, episodic, and poorly integrated with strategic management. Barriers such as lack of time, limited resources, and insufficient institutional listening were frequently reported. Organizational culture proved decisive in the success or failure of initiatives, as did the role of leadership in mediating between institutional directives and team realities. It is concluded that effective well-being programs require not only technical planning but also cultural shifts that prioritize care as an organizational value. The adoption of integrative models, such as PERMA and IFT, along with active listening and strengthened worker protagonism, is recommended.

Keywords: Workplace well-being; organizational ergonomics; organizational culture; worker protagonism; leadership and occupational health.

RESUMEN

Este artículo analiza las percepciones de líderes organizacionales sobre los programas de bienestar en el trabajo, con énfasis en la relación entre la cultura organizacional, el protagonismo en el cuidado y la efectividad de las acciones implementadas. La investigación se fundamenta en la propuesta de la Ergonomía del Bienestar, que integra la macroergonomía, la psicología positiva y la gestión participativa, proponiendo un modelo sistémico centrado en el trabajador. Se trata de un estudio con enfoque mixto, con predominancia cualitativa y soporte cuantitativo, de carácter exploratorio-descriptivo. Participaron 14 líderes de distintos sectores organizacionales, quienes respondieron a un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas. El análisis combinó estadística descriptiva y análisis de contenido temático. Los resultados revelan que, aunque existe un discurso creciente sobre el bienestar en las organizaciones, las prácticas siguen siendo fragmentadas, puntuales y con escasa integración a la gestión estratégica. Se identificaron barreras como la falta de tiempo, recursos limitados y ausencia de escucha institucional. La cultura organizacional se mostró decisiva para el éxito o fracaso de las iniciativas, así como el papel del liderazgo en la mediación entre las directrices institucionales y la realidad de los equipos. Se concluye que los programas de bienestar eficaces requieren no solo planificación técnica, sino también cambios culturales que valoren el cuidado como un valor organizacional. Se recomienda adoptar modelos integradores como PERMA e IFT, junto con la escucha activa y el fortalecimiento del protagonismo en el entorno laboral.

Palabras-clave: Bienestar en el trabajo; ergonomía organizacional; cultura organizacional; protagonismo del trabajador; liderazgo y salud ocupacional.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o debate sobre o papel das organizações na promoção do bem-estar dos trabalhadores tem ganhado relevância crescente, impulsionado por transformações significativas nas dinâmicas do trabalho, como a intensificação de demandas, a complexidade de fatores psicossociais e a pressão por modelos de gestão mais humanos e sustentáveis. Frente a essas mudanças, a promoção da saúde integral e da qualidade de vida no trabalho deixa de ser apenas um complemento às práticas de segurança para tornar-se um componente estratégico da gestão organizacional.

A literatura especializada aponta que iniciativas de bem-estar organizacional efetivas não se limitam a ações pontuais ou assistencialistas, mas requerem abordagens sistêmicas que integrem condições de trabalho, cultura organizacional e dimensões subjetivas da experiência laboral. Nesse sentido, a Ergonomia do Bem-Estar — proposta neste estudo — articula fundamentos da ergonomia organizacional, da psicologia positiva e das ciências do bem-estar, com o propósito de fortalecer o protagonismo dos trabalhadores e promover ambientes de trabalho que favoreçam tanto a saúde quanto a realização pessoal, mesmo diante de contextos adversos.

A escuta das lideranças empresariais assume papel estratégico nessa investigação, uma vez que esses atores ocupam posições de mediação entre diretrizes institucionais e as experiências concretas das equipes. As percepções de lideranças fornecem indicadores valiosos sobre a maturidade institucional dos programas de bem-estar, a coerência entre discurso e prática e os desafios enfrentados na implantação de ações que visem melhorar condições de trabalho e saúde.

Adicionalmente, a Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) — que trata das disposições gerais e do gerenciamento de riscos ocupacionais no Brasil — reforça a responsabilidade das organizações em integrar aspectos de saúde e segurança ao planejamento estratégico, favorecendo a adoção de práticas preventivas e promotivas de saúde. Esse marco regulatório oferece um contexto normativo

relevante para refletir sobre a vinculação entre programas de bem-estar e responsabilidades legais no ambiente organizacional brasileiro.

Diante dessa conjuntura, este estudo buscou compreender como lideranças de diferentes setores percebem e vivenciam os programas de bem-estar em suas organizações, identificando barreiras, fatores de fortalecimento e relações com a cultura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ergonomia do bem-estar e macroergonomia

A ergonomia organizacional aborda o trabalho como um sistema complexo de interações entre pessoas, tarefas, tecnologia e contexto social. Sua vertente macroergonômica enfatiza a importância de intervenções que considerem não apenas aspectos físicos, mas também estruturas de gestão, cultura organizacional e processos decisórios (Hendrick, 1996). A proposta da Ergonomia do Bem-Estar amplia essa perspectiva ao incorporar fatores subjetivos — como motivação, reconhecimento e sentido — e ao enfatizar a necessidade de transformações que favoreçam a participação ativa dos trabalhadores na construção de ambientes mais saudáveis.

2.2 Psicologia positiva, felicidade no trabalho e modelos integrados

A psicologia positiva centra-se no estudo de fatores que promovem o florescimento humano, destacando elementos como emoções positivas, engajamento, significado, relacionamentos e realização — sintetizados no modelo PERMA (Seligman, 2011). Na literatura organizacional, estudos têm aplicado o PERMA e instrumentos como o Inventário de Felicidade no Trabalho (IFT) para compreender como esses fatores influenciam o bem-estar e o desempenho laborais (Paschoal; Tamayo, 2008; Ribeiro; Silva, 2016). Esses modelos fornecem bases teóricas e práticas para a avaliação e promoção de experiências de trabalho mais saudáveis, adaptadas às particularidades de cada organização.

2.3 Cultura organizacional, liderança e protagonismo

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que moldam comportamentos e experiências no ambiente de trabalho. Pesquisas em gestão demonstram que culturas que promovem apoio, cooperação e desenvolvimento humano tendem a favorecer maior bem-estar e engajamento dos trabalhadores. Lideranças atuam como agentes de tradução dessas culturas, influenciando percepções, atitudes e a adoção de práticas que impactam diretamente a saúde e a satisfação no trabalho (Schein, 2010; Ryan; Deci, 2001).

Nesse quadro, o conceito de protagonismo no trabalho enfatiza a capacidade dos profissionais de agir com autonomia, participar de decisões e co-criar as condições de seu cotidiano laboral. Tal protagonismo se correlaciona positivamente com experiências de bem-estar, pois amplia a sensação de controle e reconhecimento, mitigando os efeitos negativos do estresse e da sobrecarga (Clot, 2006; Ferreira, 2011).

2.4 Panorama das ações de bem-estar no Brasil

No Brasil, a discussão sobre bem-estar organizacional ganhou impulso nas últimas décadas e foi intensificada após a pandemia de COVID-19, período em que temas como saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e qualidade de vida passaram a ser amplamente debatidos. Entretanto, estudos nacionais indicam que muitas iniciativas ainda se caracterizam por práticas pontuais — como ginástica laboral, palestras motivacionais ou eventos festivos — sem articulação sistêmica com políticas institucionais de saúde e gestão (Guerra, 2024; Pacheco; Ramos, 2020).

Esses diagnósticos evidenciam a necessidade de programas de bem-estar que transcendam ações fragmentadas, incorporando estruturas de planejamento, indicadores de impacto e envolvimento intersetorial para garantir continuidade e eficácia (Da Cunha, 2025).

2.5 Legislação brasileira e o papel da NR-01

A legislação brasileira de segurança e saúde no trabalho, especialmente por meio da NR-01, estabelece o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) como componente essencial da gestão organizacional, incorporando medidas preventivas e promotivas. Embora a NR-01 não prescreva programas de bem-estar de forma específica, ela cria um arcabouço propício para que organizações adotem práticas ampliadas de cuidado com a saúde, incluindo estratégias voltadas ao bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores (Santos Júnior *et al.*, 2025).

A efetiva internalização dessa norma depende da cultura organizacional e do comprometimento das lideranças com uma gestão que valorize a participação ativa dos trabalhadores e a construção colaborativa de soluções para desafios de saúde ocupacional.

2.6 Ergonomia, bem-estar, cultura e lideranças: interações conceituais

A Ergonomia da Atividade, especialmente em suas vertentes organizacional e macroergonômica, oferece um arcabouço teórico e metodológico robusto para compreender e transformar contextos de trabalho com base nas vivências concretas dos trabalhadores. Fundamentada em uma abordagem sistêmica, a ergonomia defende que o trabalho deve ser adaptado ao ser humano — e não o contrário —, reconhecendo a complexidade das interações entre as condições materiais, as exigências organizacionais e as dimensões subjetivas do fazer profissional (Guérin *et al.*, 2001).

Quando aplicada à promoção do bem-estar, a ergonomia ultrapassa a lógica corretiva ou de prevenção de agravos físicos, propondo uma leitura ampliada das condições de trabalho e de seus efeitos sobre o sujeito. Essa abordagem reconhece que o mal-estar, o sofrimento e o adoecimento não decorrem apenas de condições físicas inadequadas, mas também de fatores psicossociais, simbólicos e organizacionais que afetam o reconhecimento, o pertencimento e a possibilidade de agir com sentido (Clot, 2006; Ferreira, 2011).

Nesse sentido, a proposta da Ergonomia do Bem-Estar articula-se com abordagens contemporâneas que valorizam o protagonismo dos sujeitos no cuidado de si e na transformação do ambiente laboral. Ao integrar os conceitos da psicologia positiva — como engajamento, propósito e realização — com a análise ergonômica da atividade, essa perspectiva busca promover ambientes que favoreçam não apenas a ausência de adoecimento, mas o florescimento humano no trabalho.

A cultura organizacional, por sua vez, é compreendida, na macroergonomia, como um componente estrutural que influencia diretamente a forma como o trabalho é percebido, regulado e executado. Culturas que valorizam a cooperação, a escuta ativa e a gestão participativa ampliam as margens de manobra dos trabalhadores, favorecendo a autonomia e a corresponsabilidade nas decisões que afetam a saúde. Em contrapartida, culturas autoritárias, fragmentadas ou voltadas exclusivamente para resultados tendem a invisibilizar o sofrimento, limitar a criatividade e enfraquecer o sentido de pertencimento.

As lideranças ocupam papel estratégico nesse cenário. Mais do que agentes executores de políticas organizacionais, são mediadores entre os macroprocessos institucionais e as microdinâmicas das equipes. Sua atuação influencia diretamente o clima organizacional, a confiança nas relações e a legitimidade das práticas de cuidado. Lideranças que desenvolvem competências ergonômicas — como a capacidade de observar, dialogar, ajustar e promover soluções coletivas — tendem a criar condições mais favoráveis à implantação de programas de bem-estar sustentáveis.

A partir dessa ótica, entende-se que ações de bem-estar que ignoram a cultura e a organização do trabalho, ou que são impostas de forma verticalizada, tendem a fracassar ou a gerar apenas efeitos paliativos. Por isso, a integração entre ergonomia, bem-estar, cultura organizacional e liderança é essencial para a construção de políticas institucionais robustas, legitimadas pelos trabalhadores e capazes de gerar transformações duradouras nas condições de vida e trabalho.

Esses diagnósticos evidenciam a necessidade de programas de bem-estar que transcendam a confiança nas relações e a legitimidade das práticas de cuidado.

Lideranças que desenvolvem competências ergonômicas — como a capacidade de observar, dialogar, ajustar e promover soluções coletivas — tendem a criar condições mais favoráveis à implantação de programas de bem-estar sustentáveis.

A partir dessa ótica, entende-se que ações de bem-estar que ignoram a cultura e a organização do trabalho, ou que são impostas de forma verticalizada, tendem a fracassar ou a gerar apenas efeitos paliativos. Por isso, a integração entre ergonomia, bem-estar, cultura organizacional e liderança é essencial para a construção de políticas institucionais robustas, legitimadas pelos trabalhadores e capazes de gerar transformações duradouras nas condições de vida e trabalho.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma investigação de abordagem mista, com predominância qualitativa e suporte quantitativo, de natureza exploratória e descritiva. A escolha desse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de compreender, de forma integrada, as percepções das lideranças sobre os programas de bem-estar, articulando dados objetivos e interpretações subjetivas. Tal abordagem favorece a triangulação dos dados, ampliando a consistência analítica e a validade interna dos achados, em consonância com os pressupostos da Ergonomia do Bem-Estar, que valoriza a compreensão contextualizada da realidade do trabalho.

3.1 Participantes e amostragem

A amostra foi composta por 14 lideranças organizacionais, atuantes em diferentes setores produtivos, incluindo saúde, transporte, indústria, contabilidade, advocacia, educação e serviços. Os participantes ocupavam funções de liderança direta sobre equipes, o que os posiciona como atores estratégicos na mediação entre políticas organizacionais e práticas cotidianas de trabalho.

A seleção dos participantes ocorreu por meio de amostragem não probabilística, do tipo intencional, com critério de conveniência, priorizando a diversidade de contextos organizacionais. Essa heterogeneidade setorial permitiu captar distintas realidades de implementação, maturidade e percepção sobre ações

de bem-estar, favorecendo uma análise comparativa alinhada à perspectiva macroergonômica, que reconhece a influência dos contextos organizacionais sobre as condições de trabalho e saúde.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado online, elaborado pela pesquisadora com base em referenciais da ergonomia organizacional, da psicologia positiva e da gestão de programas de saúde e bem-estar no trabalho. O questionário foi composto por questões fechadas e abertas, organizadas em cinco blocos temáticos:

Cultura da equipe – percepção das lideranças sobre valores, comportamentos e dinâmicas predominantes nas equipes sob sua gestão;

Ações de bem-estar implementadas – identificação das iniciativas existentes e do grau de institucionalização dos programas;

Barreiras percebidas – reconhecimento dos principais obstáculos à implementação e manutenção das ações de bem-estar;

Avaliação da efetividade – apreciação crítica do impacto percebido das ações desenvolvidas;

Satisfação geral com os programas – percepção das lideranças quanto à adequação, coerência e resultados das iniciativas adotadas.

A combinação de questões objetivas e discursivas permitiu acessar tanto tendências gerais quanto narrativas mais aprofundadas sobre a experiência das lideranças.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Os dados provenientes das questões fechadas foram analisados por meio de estatística descritiva simples, utilizando frequências absolutas e relativas, com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes e identificar padrões nas respostas.

As respostas às questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática, conforme a metodologia proposta por Bardin (2011). O processo analítico envolveu três etapas:

- (1) pré-análise, com leitura flutuante e organização do corpus;
- (2) exploração do material, com categorização temática dos enunciados;
- (3) tratamento dos resultados e interpretação, buscando inferências articuladas ao referencial teórico.

A integração entre os resultados quantitativos e qualitativos possibilitou uma leitura ampliada e interpretativa dos dados, reforçando a coerência entre método, objetivos e referencial teórico adotado.

3.4 Considerações éticas

A pesquisa observou os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 510/2016, garantindo anonimato, confidencialidade e voluntariedade da participação. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e manifestaram seu consentimento por meio do aceite no próprio formulário eletrônico. Por não envolver procedimentos invasivos ou riscos diretos aos participantes, o estudo respeitou integralmente as diretrizes éticas vigentes para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados revelou um panorama multifacetado das percepções de lideranças sobre os programas de bem-estar organizacional. Os achados foram organizados em três eixos analíticos principais: (1) perfil das lideranças e cultura organizacional; (2) natureza e efetividade das ações de bem-estar; e (3) barreiras institucionais e desafios de implementação.

4.1 Perfil das lideranças e cultura organizacional

A maioria das lideranças participantes possui mais de cinco anos de experiência na função (57,1%), indicando um nível de maturidade institucional e

capacidade analítica sobre as condições de trabalho. Essa experiência favorece uma leitura crítica sobre a coerência entre os discursos institucionais e as práticas de cuidado efetivamente implementadas.

Quanto à cultura das equipes, as percepções oscilaram entre aspectos positivos, como "colaborativa" (35,7%) e "proativa" (21,4%), e traços mais críticos, como "reativa" e "sobrecarregada" (ambos com 14,3%). A análise qualitativa indicou que mesmo em contextos colaborativos há tensões causadas por sobrecarga de trabalho, metas agressivas e falta de espaço para iniciativas sustentadas de cuidado. Em culturas reativas, os programas de bem-estar tendem a ser recebidos com ceticismo ou resistência.

Esses resultados dialogam com Pacheco e Ramos (2020), que ressaltam como o clima organizacional afeta diretamente a adesão a iniciativas de saúde e bem-estar. Além disso, evidenciam a importância da cultura organizacional como elemento estruturante na ótica macroergonômica (Guérin *et al.*, 2001), sendo determinante para a capacidade das equipes em acolher e cocriar práticas de cuidado.

4.2 Natureza e efetividade das ações de bem-estar

As ações relatadas foram predominantemente de caráter pontual e assistencialista, como ginástica laboral, campanhas motivacionais, palestras sobre saúde mental e datas comemorativas. Em poucas organizações havia programas estruturados com planejamento estratégico, indicadores de acompanhamento ou integração com a gestão de pessoas. Muitas dessas iniciativas surgiram de forma reativa a crises, como afastamentos por burnout, revelando a ausência de uma abordagem preventiva e sistêmica.

Esse quadro corrobora os apontamentos de Guerra (2024) e Silva e Mendes (2021), que descrevem a prevalência de práticas fragmentadas e desconectadas da cultura organizacional. Também se observa a escassez de referenciais teóricos robustos na formulação das ações, como o modelo PERMA (Seligman, 2011) ou o Inventário de Felicidade no Trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008). Elementos como

propósito, engajamento e reconhecimento foram pouco mencionados, apontando para uma lacuna relevante na promoção do florescimento no trabalho.

4.3 Barreiras institucionais e desafios de implementação

As lideranças apontaram barreiras significativas que comprometem a efetividade dos programas de bem-estar:

***Falta de tempo operacional**, associada à sobrecarga de tarefas e metas agressivas;

***Recursos financeiros limitados**, que restringem a possibilidade de continuidade e diversificação das iniciativas;

***Desalinhamento com a alta gestão**, dificultando a legitimidade e priorização das ações;

***Cultura de baixa escuta**, que reduz a participação dos trabalhadores e compromete a coesão interna.

Essas barreiras não são apenas operacionais, mas também simbólicas e estruturais, relacionadas a formas de gestão que não valorizam a participação ativa dos sujeitos. A falta de protagonismo das lideranças intermediárias e dos trabalhadores compromete a co-construção de ambientes mais saudáveis, como defendido por Clot (2006) e Ferreira (2011).

A Ergonomia do Bem-Estar, enquanto proposta integradora, propõe a superação desse modelo por meio de ações estruturantes que considerem a realidade concreta dos trabalhadores, a cultura organizacional e os determinantes psicossociais do trabalho. Nessa perspectiva, o bem-estar não pode ser reduzido a eventos ou benefícios isolados, mas deve estar incorporado à estratégia institucional, como prática cotidiana e compartilhada.

A análise das lideranças evidencia também a importância da cultura organizacional como determinante do sucesso ou fracasso dos programas. Culturas colaborativas e proativas tendem a favorecer maior adesão e engajamento,

enquanto culturas sobrecarregadas e reativas geram resistência, invisibilização das necessidades e descrédito das ações.

Do ponto de vista normativo, a NR-01, ao exigir o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), cria condições favoráveis à integração dos programas de bem-estar aos sistemas de gestão. No entanto, a internalização efetiva dessa norma depende de uma mudança cultural nas organizações, de forma que a saúde do trabalhador seja compreendida como valor organizacional e não apenas obrigação legal (Santos Júnior *et al.*, 2025).

Por fim, os achados dialogam com a literatura da psicologia positiva, ao evidenciar que os elementos do modelo PERMA — como propósito, engajamento e realização — ainda são pouco explorados pelas organizações. Isso limita o potencial das ações de promoverem florescimento e sentido no trabalho, dimensões fundamentais do bem-estar genuíno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa revelam um cenário complexo e desafiador para a implementação de programas de bem-estar no trabalho no Brasil. Embora o discurso organizacional sobre a importância do bem-estar tenha se tornado mais presente, as práticas relatadas por lideranças ainda demonstram fragilidade estrutural, baixa institucionalização e descontinuidade. Esses achados estão em consonância com o panorama descrito por estudos recentes que identificam a predominância de iniciativas reativas e desarticuladas do planejamento organizacional (Guerra, 2024; Da Cunha, 2025).

A escuta ativa das lideranças permitiu identificar tanto potenciais de transformação quanto barreiras institucionais, como a falta de tempo, apoio estratégico e escuta qualificada. A cultura das equipes emergiu como um fator crítico, atuando ora como facilitadora do engajamento, ora como obstáculo à sustentação de práticas de cuidado. Esses elementos reforçam a centralidade da cultura organizacional como determinante da adesão e efetividade das iniciativas de bem-estar (Pacheco; Ramos, 2020).

A proposta da Ergonomia do Bem-Estar mostrou-se alinhada às demandas identificadas, ao articular elementos da ergonomia organizacional, psicologia positiva e macroergonomia. Essa abordagem permite compreender o bem-estar como construção coletiva e situada, superando modelos prescritivos e promovendo a corresponsabilidade entre liderança, trabalhadores e instituição (Ferreira, 2011; Guérin *et al.*, 2001).

O alinhamento com a NR-01, enquanto marco normativo, representa uma oportunidade para consolidar o bem-estar como parte do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). No entanto, para que essa integração seja efetiva, é imprescindível uma mudança cultural profunda, na qual a saúde e o cuidado sejam compreendidos como valores institucionais centrais, e não apenas como obrigações legais ou iniciativas pontuais (Santos Júnior *et al.*, 2025).

Recomenda-se que as organizações interessadas em fortalecer suas políticas de bem-estar adotem modelos integrados, como o PERMA e o Inventário de Felicidade no Trabalho (IFT), articulando-os com instrumentos de escuta ativa, protagonismo dos trabalhadores e liderança comprometida. Tais modelos devem ser adaptados à cultura e à realidade de cada instituição, com foco na transformação das condições de trabalho e no florescimento humano.

Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo trabalhadores da base, profissionais de recursos humanos e de saúde e segurança do trabalho, bem como a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar o impacto sustentado de programas de bem-estar integrados. Há um campo promissor para aprofundar a intersecção entre bem-estar, cultura, protagonismo e gestão participativa, especialmente em contextos organizacionais desafiadores e em transformação.

A pesquisa contribui para o campo acadêmico ao fortalecer o debate interdisciplinar entre ergonomia, psicologia positiva e gestão do trabalho, propondo um modelo analítico aplicável a diferentes contextos organizacionais. No campo social, oferece subsídios para que empresas e gestores desenvolvam programas de

bem-estar mais integrados, coerentes e sustentáveis, capazes de impactar positivamente a saúde, a motivação e o engajamento dos trabalhadores.

6 REFERÊNCIAS

CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.

DA CUNHA, M. A. R. *Estratégias promotoras de bem-estar em ambientes organizacionais brasileiros: um estudo de boas práticas*. São Paulo: Atlas, 2025.

FERREIRA, M. C. *Trabalho e saúde: a construção do bem-estar no cotidiano laboral*. Brasília: Líber Livro, 2011.

GUÉRIN, F. *et al. Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

GUERRA, M. S. *Bem-estar no trabalho no Brasil: avanços e desafios na produção científica nacional*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 49, e23, 2024. <https://doi.org/10.1590/sci0101-999420244923>

HENDRICK, H. W. Good ergonomics is good economics. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, v. 6, n. 1, p. 1–3, 1996.

MOURA, R. F.; FERREIRA, A. L. Políticas de bem-estar e práticas organizacionais no Brasil: uma análise crítica. *Revista Brasileira de Saúde e Trabalho*, v. 15, n. 2, p. 123–140, 2022. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520220263>

PACHECO, L. G.; RAMOS, C. S. Cultura organizacional e bem-estar no trabalho: um estudo em organizações públicas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 98–117, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180229>

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 81–89, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000100010>

RIBEIRO, L. S.; SILVA, L. M. Felicidade no trabalho: proposição e validação do Inventário de Felicidade no Trabalho (IFT). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 16, n. 1, p. 11–20, 2016. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.10529>

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 141–166, 2001.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SELIGMAN, M. E. P. *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press, 2011.

SANTOS JÚNIOR, J. A. *et al.* Políticas públicas brasileiras de saúde e segurança do trabalho: avanços, desafios e perspectivas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 1–15, 2025. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00242324>

SILVA, A. P.; MENDES, A. M. Bem-estar no trabalho: limites e possibilidades de uma abordagem institucional. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 38, p. 1–11, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202138e200170>

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SELIGMAN, M. E. P. *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press, 2011. BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

SELIGMAN, M. E. P. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press, 2002.

SELIGMAN, M. E. P. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Pocket Books, 2004.

SILVA, J. P.; MENDES, F. R. Adoção de programas de bem-estar no trabalho: práticas organizacionais e implicações. *Revista Gestão & Saúde*, v. 14, n. 3, p. 215–230, 2021.

