

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE BACABAL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E FILOSOFIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LIELTON DOMINGOS MENDES REIS

**A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE BEM-ESTAR E DAS DIRETRIZES DA NR-1
NO DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES:** Saúde mental e
física, gerenciamento de riscos psicossociais e redução do absenteísmo.

BACABAL

2026

LIELTON DOMINGOS MENDES REIS

**A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE BEM-ESTAR E DAS DIRETRIZES DA NR-1
NO DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES:** Saúde mental e
física, gerenciamento de riscos psicossociais e redução do absenteísmo.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
Bacharelado da Universidade Estadual do
Maranhão para o grau de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Ma. Natalia Borges de
Sousa

BACABAL

2026

FICHA CATALOGRÁFICA

Reis, Lielton Domingos Mendes.

A influência dos programas de bem-estar e das diretrizes da NR-1 no desempenho e na satisfação dos colaboradores: saúde mental e física, gerenciamento de riscos psicossociais e redução do absenteísmo / Lielton Domingos Mendes Reis. - Bacabal - MA, 2026.

40 f.

Monografia (Graduação em Administração Bacharelado) - Universidade Estadual do Maranhão, Campus Bacabal, 2026.

Orientadora: Profa. Ma. Natalia Borges de Sousa.

1. Bem-estar. 2. Absenteísmo. 3. NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1). I. Título.

CDU: 331.45:159.944

LIELTON DOMINGOS MENDES REIS

A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE BEM-ESTAR E DAS DIRETRIZES DA NR-1 NO DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: Saúde mental e física, gerenciamento de riscos psicossociais e redução do absenteísmo.

Monografia apresentada junto ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: **10/07/2026**

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **NATALIA BORGES DE SOUSA**
Data: 23/07/2026 17:19:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Ma. Natalia Borges de Sousa (Orientadora)
Universidade Estadual do Maranhão

Documento assinado digitalmente
 **OZILENE CARVALHO REIS DA SILVA**
Data: 23/07/2026 18:05:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ozilene Carvalho Reis da Silva
Universidade Estadual do Maranhão

Documento assinado digitalmente
 **BRUNO LUIS CARVALHO SOUSA**
Data: 23/07/2026 18:15:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Bruno Luis Carvalho de Sousa
Universidade Estadual do Maranhão

Dedico este trabalho a Deus, por ter estado comigo até esse momento, a minha mãe pelo apoio e motivação continua, a meus amigos pelo incentivo e contribuição. E por fim, a mim por persistir e seguir firme na busca por conhecimento.

AGRADECIMENTO

A Deus e aos orixás, por me conceder saúde, força e perseverança para concluir esta etapa tão importante da minha vida.

Aos meus amigos e familiares pelo apoio e paciência na minha jornada acadêmica.

Aos meus professores, pelos ensinamentos compartilhados e pela contribuição para minha formação profissional e pessoal.

A todos os amigos e colegas que estiveram presentes ao longo dessa caminhada, meu sincero agradecimento pelo apoio e companheirismo.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente estudo analisa a influência dos programas de bem-estar e das diretrizes da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) no desempenho, na satisfação e na redução do absenteísmo dos colaboradores no ambiente organizacional. Frente às mudanças atuais e ao aumento de transtornos psicossociais pós-pandemia, a gestão de pessoas tem buscado integrar ações voltadas à saúde física e mental de maneira estratégica. O objetivo geral deste trabalho é demonstrar como essas iniciativas e o adequado gerenciamento de riscos psicossociais impactam diretamente a eficiência e a produtividade dos colaboradores. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico e documental, com foco na análise de relatórios institucionais de grandes empresas brasileiras, como Natura, Banco do Brasil e Solar Coca-Cola. Os resultados evidenciam que a implementação de programas corporativos de qualidade de vida, apoio psicológico e práticas alinhadas ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) da NR-1 gera impactos altamente positivos no desempenho dos colaboradores dentro das empresas. Dentre os principais efeitos observados, destacam-se a elevação dos índices de satisfação, o fortalecimento do clima organizacional e uma redução significativa do absenteísmo e de afastamentos decorrentes de estresse ocupacional e *burnout*. Conclui-se que o investimento no bem-estar integral do trabalhador transcende o caráter meramente assistencial, configurando-se como uma ferramenta estratégica indispensável para a sustentabilidade corporativa, atração de talentos e maximização dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Bem-estar; Absenteísmo; Norma Regulamentadora nº 1.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of wellness programs and the guidelines of Regulatory Standard No. 1 (NR-1) on employee performance, satisfaction, and absenteeism within the organizational environment. In light of current changes and the post-pandemic rise in psychosocial disorders, people management has sought to strategically integrate initiatives focused on physical and mental health. The general objective of this work is to demonstrate how these initiatives and the proper management of psychosocial risks directly impact employee efficiency and productivity. Methodologically, the research is characterized as a qualitative, descriptive, and exploratory study, conducted through a bibliographic and documentary review, focusing on the analysis of institutional reports from major Brazilian companies such as Natura, Banco do Brasil, and Solar Coca-Cola. The results show that the implementation of corporate quality-of-life programs, psychological support, and practices aligned with the NR-1 Risk Management Program (PGR) generates highly positive impacts on employee performance within these companies. Key observed effects include increased satisfaction levels, a strengthened organizational climate, and a significant reduction in absenteeism and leaves of absence resulting from occupational stress and burnout. The study concludes that investing in the worker's holistic well-being goes beyond mere welfare provision, serving as an indispensable strategic tool for corporate sustainability, talent attraction, and the maximization of organizational results.

Keywords: Well-being; Absenteeism; Brazilian Regulatory Standard 1.

LISTA DE SIGLAS

NR-1 – NORMA REGULAMENTADORA N° 1

ISMA-BR - International Stress Management Association no Brasil

OMS - Organização Mundial da Saúde

EUA - Estados Unidos da América

PGR - Programa de Gerenciamento de Riscos

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. Programas de bem-estar no trabalho	17
2.2. Teorias de motivação e satisfação no trabalho	19
2.3. Saúde mental e física no ambiente de trabalho	22
2.4. Programas de bem-estar em empresas brasileiras	26
2.5. A NR-1 e a promoção do bem-estar nas organizações	28
3. METODOLOGIA.....	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
5. CONCLUSÃO.....	35
REFERENCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema a influência dos programas de bem-estar no desempenho e na satisfação dos funcionários, buscando compreender de que forma essas iniciativas contribuem para o desenvolvimento dos colaboradores, especialmente no que se refere à saúde física e mental, e como impactam na redução do absenteísmo. A problematização central gira em torno da análise de como tais programas podem melhorar o desempenho profissional e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Nos últimos anos, a preocupação com a saúde e o bem-estar dos colaboradores tornou-se um aspecto essencial dentro das organizações. A gestão de pessoas, considerada um dos pilares fundamentais de qualquer empresa, tem buscado integrar projetos voltados ao bem-estar com o objetivo de aumentar a satisfação, o desenvolvimento e a eficiência no trabalho. Nesse contexto, o conceito de bem-estar vai além da saúde física, abrangendo também aspectos emocionais e psicológicos. Iniciativas que incentivam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a prática de atividades físicas e o cuidado com a saúde mental têm se mostrado eficazes na redução de falhas, faltas e no aumento do desempenho profissional.

Silva e Ferreira (2013) verificaram que ações voltadas para a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho favorecem a satisfação dos empregados, fortalecem o comprometimento organizacional e aumentam os afetos positivos em relação ao trabalho, gerando benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Além disso, mudanças recentes no ambiente de trabalho, como o crescimento do teletrabalho e novas demandas relacionadas à qualidade de vida, tornam esse tema ainda mais relevante. A satisfação no trabalho está diretamente ligada à motivação, ao engajamento e à permanência dos funcionários na empresa. Colaboradores satisfeitos tendem a se sentir mais valorizados e comprometidos com os objetivos organizacionais, o que contribui para a redução do turnover e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Investir no bem-estar dos colaboradores também impacta diretamente na produtividade. Funcionários saudáveis, tanto física quanto mentalmente, apresentam maior disposição, energia e capacidade de concentração. A prevenção de doenças e o cuidado com a saúde mental contribuem para a maximização do potencial dos indivíduos, refletindo positivamente nos resultados organizacionais. Dessa forma,

programas de bem-estar tornam-se ferramentas estratégicas para promover o crescimento pessoal e coletivo dentro das empresas.

Diante disso, torna-se fundamental investigar o impacto dessas iniciativas no desempenho, na satisfação e na saúde dos colaboradores, com ênfase na redução do absenteísmo. A análise da efetividade desses programas pode oferecer insights importantes para aprimorar práticas organizacionais e atender às necessidades contemporâneas dos trabalhadores. Manter o equilíbrio entre saúde mental e física é essencial para um ambiente de trabalho saudável, uma vez que a saúde mental influencia fatores como foco, estresse, criatividade e tomada de decisão, enquanto a saúde física está relacionada à disposição e à eficiência geral.

Assim, o objetivo geral deste estudo é demonstrar como programas voltados à saúde mental e física influenciam o desempenho dos colaboradores e contribuem para a diminuição do absenteísmo. Como objetivos específicos, busca-se identificar os efeitos dos programas de saúde mental no desempenho profissional, demonstrar a relação entre saúde física e absenteísmo e avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação às iniciativas de bem-estar implementadas pelas organizações.

Para o autor, representa a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação acadêmica, além de contribuir para o desenvolvimento de uma visão crítica sobre a importância do bem-estar no ambiente organizacional. Para as empresas, os resultados e reflexões apresentados podem servir como base para a implementação e o aprimoramento de programas de bem-estar, auxiliando na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis. Já para a comunidade acadêmica, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre o tema, oferecendo subsídios teóricos e práticos que podem apoiar futuras pesquisas e o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho.

Este trabalho está dividido em 5 partes. Introdução, com o tema, a Fundamentação Teórica sobre programas de bem-estar, saúde física e mental, satisfação no trabalho e a NR-1, Metodologia utilizada, Resultados e Discussões e Conclusões. Finalizando com as Referências dos materiais que foram utilizados no trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos, tornou-se perceptível no ambiente organizacional que o sucesso de uma empresa não depende somente de aspectos como lucro e eficiência operacional. O bem-estar dos colaboradores, tanto mental quanto físico, começou a ser considerado como um alicerce importante para o alcance de bons resultados. A implementação de programas de bem-estar, que tem como foco o cuidado com a saúde mental, física e emocional dos colaboradores, tem mostrado ótimos resultados e benefícios, tanto para o trabalhador quanto para as empresas. Essas ações além de aumentar a produtividade, nível de eficiência, motivação e satisfação dos envolvidos, diminui o absenteísmo.

O investimento na saúde dos colaboradores interfere diretamente no resultado do seu trabalho. Estudos apontam que a diminuição do absenteísmo e o aumento da produtividade e eficiência se dá quando os colaboradores têm acesso a programas de bem-estar, ligados a saúde física e mental.

Goetzel et al. (2002) apresenta um estudo importante que mostra que empresas que adicionam programas de saúde conseguem diminuir a quantidade de faltas no trabalho e uma melhoria nos resultados dos seus colaboradores. Isso se dá porque a implementação de práticas saudáveis envolvendo saúde mental e exercícios físicos, ajuda com que os colaboradores se sintam mais motivados e com mais disposição para as suas atividades diárias. Essa dinâmica corporativa redefine o papel do indivíduo na cadeia produtiva, transformando a prevenção clínica em um ativo intangível de alto valor de retorno.

Uma pesquisa importante Kersemaekers (2011) também indica que quando os funcionários percebem que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, sua satisfação no trabalho tende a aumentar. Além de melhorar o elo entre o colaborador e a organização, também beneficia na qualidade do trabalho. A elevação do desempenho se dá quando se há um zelo pela saúde física e mental, que transforma o ambiente, deixando-o mais agradável e harmônico. Sob essa ótica, a percepção de suporte institucional funciona como um catalisador psicológico, alterando positivamente o comportamento organizacional cotidiano.

Considerado um grande desafio no ambiente organizacional, o absenteísmo está diretamente ligado, na maioria das vezes, a problemas de saúde como estresse em excesso, transtornos emocionais dentre outros. Porém, muitos estudos apontam que a implementação de programas com foco no bem-estar tem a capacidade de

diminuir de forma radical o número de faltas. Goetzel et al. (2004) descobriram que empresas com programas de saúde podem reduzir o absenteísmo em até 28%. É perceptível a diminuição de faltas quando os colaboradores encontram a sua disposição auxílio para melhorar sua saúde física e mental. Frone (2003) também aponta que o estresse ocupacional é um dos principais causadores de absenteísmo.

Segundo Marras (2016), o absenteísmo corresponde à ausência do colaborador em seu posto de trabalho durante o período em que sua presença era esperada, independentemente de a falta ser justificada ou não. Esse fenômeno constitui um importante indicador da gestão de pessoas, pois interfere diretamente na continuidade das atividades, na produtividade das equipes e na eficiência dos processos organizacionais. O autor destaca que o absenteísmo pode estar relacionado a diversos fatores, como problemas de saúde, acidentes de trabalho, questões familiares, desmotivação, insatisfação com o ambiente laboral, condições inadequadas de trabalho e falhas na gestão organizacional.

Quando os índices de absenteísmo se tornam elevados, as organizações enfrentam dificuldades na distribuição das tarefas, aumento da sobrecarga entre os demais colaboradores, crescimento dos custos operacionais e possíveis prejuízos à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nesse contexto, Marras ressalta que a gestão de pessoas deve atuar de forma preventiva, identificando as principais causas das ausências e implementando estratégias voltadas à melhoria das condições de trabalho, da qualidade de vida, da motivação e do bem-estar dos colaboradores, contribuindo para a redução do absenteísmo e para o fortalecimento do desempenho organizacional.

Segundo Limongi-França (2004), o absenteísmo está diretamente relacionado às condições de trabalho e à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sendo considerado um importante indicador da saúde organizacional. Para a autora, as ausências frequentes dos colaboradores não devem ser analisadas apenas como um problema individual, mas também como um reflexo das condições oferecidas pela organização para o desenvolvimento das atividades laborais. Aspectos como ambiente físico inadequado, sobrecarga de trabalho, relações interpessoais conflituosas, falta de reconhecimento, baixos níveis de motivação e ausência de políticas voltadas ao bem-estar podem contribuir significativamente para o aumento dos índices de absenteísmo.

Na perspectiva da abordagem biopsicossocial, defendida por Limongi-França,

a saúde do trabalhador resulta da interação entre fatores biológicos, psicológicos e sociais. Dessa forma, quando a organização investe em programas de qualidade de vida, promoção da saúde, prevenção de doenças ocupacionais, apoio à saúde mental, ergonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cria condições favoráveis para a redução das ausências ao trabalho e para a melhoria do desempenho organizacional. Essas ações fortalecem o comprometimento dos colaboradores, aumentam a satisfação no trabalho e favorecem a construção de um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Além disso, a autora ressalta que a redução do absenteísmo não depende exclusivamente de medidas corretivas, mas principalmente de estratégias preventivas voltadas à valorização das pessoas. Organizações que adotam políticas de gestão focadas na qualidade de vida tendem a apresentar menores índices de afastamentos, maior retenção de talentos, fortalecimento do clima organizacional e melhores resultados institucionais. Nesse sentido, o investimento em qualidade de vida no trabalho deixa de representar apenas uma ação de caráter assistencial e passa a constituir uma estratégia de gestão capaz de promover benefícios tanto para os colaboradores quanto para a própria organização, refletindo positivamente na produtividade, na satisfação e na sustentabilidade empresarial (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Segundo Zanelli (2014), o absenteísmo constitui um fenômeno organizacional complexo que está diretamente relacionado às condições de trabalho e às experiências vivenciadas pelos colaboradores no ambiente laboral. O autor destaca que as ausências ao trabalho não devem ser interpretadas apenas como uma consequência de problemas individuais ou de saúde, mas também como um reflexo das condições organizacionais às quais os trabalhadores estão submetidos. Aspectos como sobrecarga de trabalho, pressão excessiva por resultados, conflitos interpessoais, deficiência na comunicação interna, falta de reconhecimento profissional e ausência de apoio da liderança podem comprometer a saúde física e psicológica dos colaboradores, favorecendo o aumento dos índices de absenteísmo.

Nessa perspectiva, Zanelli ressalta que o ambiente organizacional exerce influência significativa sobre o comportamento dos trabalhadores. Organizações que promovem condições adequadas de trabalho, valorizam o diálogo, oferecem suporte aos colaboradores e desenvolvem políticas voltadas à saúde ocupacional tendem a reduzir os afastamentos e fortalecer o comprometimento das equipes. Além disso, o

autor enfatiza que a prevenção do absenteísmo deve fazer parte das estratégias de gestão de pessoas, por meio da identificação dos fatores de risco presentes no ambiente laboral e da implementação de ações que promovam qualidade de vida, segurança, saúde mental e bem-estar. Dessa forma, o absenteísmo passa a ser compreendido como um importante indicador da eficácia das práticas organizacionais e da qualidade das relações estabelecidas entre empresa e colaboradores.

Para Siqueira (2014), o absenteísmo está relacionado ao nível de satisfação, comprometimento e envolvimento que o colaborador desenvolve em relação ao seu trabalho e à organização. A autora argumenta que trabalhadores que se sentem valorizados, reconhecidos e identificados com os objetivos institucionais tendem a apresentar maior frequência ao trabalho, maior dedicação às suas atividades e menor propensão a afastamentos decorrentes da desmotivação ou do desgaste emocional. Nesse sentido, o comportamento do colaborador é fortemente influenciado pela forma como percebe o ambiente organizacional e pelas experiências vivenciadas no cotidiano de trabalho.

Siqueira também destaca que fatores como boas condições de trabalho, relações interpessoais positivas, apoio da liderança, oportunidades de desenvolvimento profissional e políticas voltadas ao bem-estar favorecem a construção de vínculos afetivos entre o trabalhador e a organização. Esses vínculos fortalecem o comprometimento organizacional e contribuem para a redução do absenteísmo, da rotatividade e de outros comportamentos que podem comprometer o desempenho das equipes. Dessa forma, a autora evidencia que investir na satisfação e no bem-estar dos colaboradores representa uma estratégia importante para promover ambientes organizacionais mais saudáveis, aumentar a produtividade e alcançar melhores resultados institucionais.

Quando a empresa aplica ações de diminuição de estresse, como sessões de terapia, atividades para diminuir a pressão ou até meditação, pode-se haver a diminuição de faltas e a melhora do ambiente em relação ao bem-estar dos colaboradores. O apoio de psicólogos é um ótimo exemplo, quando se trata da prevenção de burnout, o que, de última instância, reduz a necessidade de licenças médicas de longo período. Desta forma, mitiga-se o impacto financeiro e operacional causado pela interrupção abrupta das linhas de trabalho por motivos de adoecimento laboral.

2.1. Programas de bem-estar no trabalho

Programas de bem-estar laboral são ações e práticas incentivadas pelas organizações com o objetivo de aprimorar a qualidade de vida dos funcionários, considerando diversas facetas da saúde, tais como a física, mental e emocional. Esses programas podem abranger medidas como estímulo à prática de atividades físicas, nutrição adequada, suporte psicológico, diminuição da carga horária, flexibilidade de horários, entre outras. A execução de programas de bem-estar tem como objetivo não só a prevenção de enfermidades, mas também a promoção de um ambiente laboral saudável, que tem um impacto positivo no rendimento dos colaboradores.

No Brasil, uma das principais referências no estudo da QVT é Ana Cristina Limongi-França. Segundo a autora, a Qualidade de Vida no Trabalho compreende um conjunto de ações integradas de uma organização que envolvem diagnósticos, inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2008). Sob a ótica da abordagem biopsicossocial defendida por Limongi-França (2004), o bem-estar empresarial não pode ser fragmentado; ele exige o equilíbrio harmônico entre as esferas biológica (saúde física e ergonomia), psicológica (afetividade e autoestima) e social (relações interpessoais e cultura organizacional). Quando a corporação realiza esse esforço integrado, o reflexo direto manifesta-se no aumento do engajamento e no fortalecimento do vínculo do indivíduo com a instituição.

O ambiente harmonioso em que trabalham e a forma como o colaborador enxerga que a empresa se importa com seu bem-estar está ligado com a satisfação dos colaboradores. Quando as organizações proporcionam aos seus colaboradores programas de bem-estar, elas pretendem evidenciar que se preocupam com a qualidade de vida e saúde dos seus colaboradores e não só estão interessadas nos lucros e resultados financeiros. Isso causa um aumento da produtividade que é gerado por uma satisfação elevada no trabalho. Trata-se do estabelecimento de uma relação de reciprocidade socioafetiva entre a liderança e a base operacional.

Complementando essa perspectiva sob o ponto de vista da psicologia organizacional brasileira, Paschoal e Tamayo (2008) definem o bem-estar no trabalho a partir de duas dimensões essenciais: a hedônica (ligada à prevalência de emoções e afetos positivos no cotidiano laboral) e a eudaimônica (vinculada à percepção do trabalhador de que suas atividades proporcionam a realização de seu potencial e o

desenvolvimento de suas competências). De acordo com os autores, o BET consolida-se quando o indivíduo experimenta mais satisfação e entusiasmo do que frustração, sentindo-se parte ativa na consecução dos objetivos corporativos (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Ademais, Siqueira e Padovam (2008) correlacionam o bem-estar a uma tríade conceitual constituída por satisfação com o trabalho, envolvimento nas tarefas e comprometimento organizacional afetivo. Para as pesquisadoras, o indivíduo que vivencia um estado mental positivo gera uma espécie de reciprocidade socioafetiva com a organização: ele passa a enxergar a liderança e a governança corporativa como estruturas de suporte, o que impulsiona o desempenho e sedimenta um clima organizacional harmônico (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Desse modo, o investimento no bem-estar deixa de ser encarado como um custo assistencialista e assume um papel estritamente estratégico nas políticas de Gestão de Pessoas.

Kivimäki et al. (2002) afirma que programas de bem-estar têm uma contribuição significativa para a melhoria na saúde mental dos trabalhadores. As empresas que oferecem aos seus colaboradores esses tipos de ações como cuidados a sua saúde utilizando apoio psicológico e práticas de autocuidado, buscam fazer com que os colaboradores se sintam valorizados, o que acaba gerando uma satisfação e uma disposição para suas atividades. Isso faz com que o bem-estar se transforme em um pilar, que está ligado ao aumento do desempenho e ao compromisso na organização.

Além dos benefícios relacionados à saúde mental, os programas de bem-estar também contribuem para a melhoria da saúde física dos colaboradores. A prática regular de atividades físicas, associada a hábitos alimentares saudáveis e ações preventivas, auxilia na redução do risco de doenças ocupacionais e de problemas de saúde que podem comprometer a capacidade laboral dos trabalhadores. Dessa forma, os colaboradores tornam-se mais dispostos para executar suas atividades e apresentam melhores condições para alcançar os objetivos organizacionais.

Harter, Schmidt e Hayes (2002) mostram que, quando os funcionários se sentem satisfeitos e cuidados pela empresa, sua produtividade tende a aumentar, ou seja, o investimento no bem-estar além de melhorar a saúde dos colaboradores, também apresenta resultados bons para produtividade, porque quando se há engajamento há também um aumento do desempenho. Colaboradores motivados e saudáveis têm mais disposição para enfrentar os desafios diários e entregar ótimos resultados. Apoio psicológico, atividades físicas e outras iniciativas voltadas à saúde

ajudam os colaboradores a se sentirem com mais energia e terem mais foco em suas atividades. Com isso ocorre a diminuição do absenteísmo, causando assim o aumento da produtividade. Além disso, essas ações favorecem a redução dos afastamentos por questões médicas, diminuem os níveis de estresse ocupacional e contribuem para um ambiente de trabalho mais equilibrado e colaborativo.

Outro aspecto importante é que programas de bem-estar fortalecem o relacionamento entre empresa e colaborador. Quando os trabalhadores percebem que a organização investe em sua saúde e qualidade de vida, tendem a desenvolver maior sentimento de pertencimento e comprometimento com os objetivos institucionais. Esse vínculo favorece a retenção de talentos, reduz a rotatividade de funcionários e fortalece a cultura organizacional. Em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações precisam compreender que o capital humano é um dos seus principais recursos. Investir na saúde física e mental dos colaboradores representa uma estratégia capaz de gerar benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a empresa. Equipes saudáveis, satisfeitas e motivadas apresentam melhores resultados, maior capacidade de inovação e maior comprometimento com as metas organizacionais.

Em resumo, o investimento em programas de bem-estar é uma estratégia inteligente para as empresas. O ato de zelar pela saúde mental e física dos colaboradores está diretamente ligado à melhoria do desempenho organizacional, causando assim um aumento da satisfação no trabalho, diminuição do absenteísmo e elevação no nível de produtividade. As organizações que integram em si esses programas tendem a alcançar um nível de excelência no mercado por terem equipes mais engajadas, produtivas, empenhadas e satisfeitas. Dessa forma, os programas de bem-estar deixam de ser apenas um benefício adicional e passam a ser considerados uma ferramenta estratégica para a sustentabilidade organizacional e para o desenvolvimento contínuo das empresas.

2.2. Teorias de motivação e satisfação no trabalho

Os programas de bem-estar e a motivação dos funcionários no local de trabalho têm um impacto direto na motivação e satisfação deles. Algumas das principais teorias que apoiam a relevância da satisfação e do bem-estar no ambiente de trabalho incluem:

Herzberg (1959) e a Teoria dos Dois Fatores onde propõe que elementos como

condições laborais, relações interpessoais e vantagens concretas (como o salário) podem levar à satisfação, ao passo que elementos como estresse, pressão e condições de trabalho inadequadas podem provocar descontentamento. Ao tratar de questões de saúde física e mental, os programas de bem-estar contribuem para proporcionar satisfação e diminuir os fatores que geram insatisfação. (HERZBERG 1959)

A partir dessa perspectiva, percebe-se que organizações que investem em ações voltadas à qualidade de vida conseguem criar ambientes mais favoráveis ao desenvolvimento profissional. Quando os colaboradores encontram condições adequadas para desempenhar suas funções, tendem a apresentar maior comprometimento com as atividades realizadas e melhor relacionamento com colegas e gestores. Dessa forma, os fatores motivacionais passam a exercer influência positiva sobre o desempenho e sobre a permanência dos trabalhadores na organização.

A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) sustenta que a motivação intrínseca está associada ao atendimento das necessidades psicológicas fundamentais, tais como autonomia, competência e interação social. Programas de bem-estar que fomentam um ambiente favorável à saúde física e mental contribuem para suprir essas demandas, tornando os colaboradores mais engajados e contentes no ambiente de trabalho.

Quando as organizações oferecem apoio psicológico, programas de desenvolvimento pessoal, flexibilidade de horários e iniciativas voltadas à qualidade de vida, elas favorecem a construção de um ambiente em que os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos. Esse sentimento fortalece a motivação interna e contribui para que os trabalhadores desempenhem suas funções com maior dedicação e entusiasmo (DECI; RYAN, 1985)

Bergamini (1997) afirma que a motivação é um processo essencialmente interno e individual, não podendo ser criada ou imposta pela organização. Segundo a autora, cada pessoa possui necessidades, interesses, expectativas e objetivos próprios, que influenciam diretamente seu comportamento no ambiente de trabalho. Dessa forma, cabe às organizações criar condições favoráveis para que os colaboradores encontrem motivos para desenvolver suas atividades com comprometimento, responsabilidade e satisfação. Ambientes organizacionais que oferecem oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento pelo desempenho, autonomia e valorização das competências individuais tendem a

estimular a motivação dos trabalhadores. Nesse contexto, a motivação não depende apenas de recompensas financeiras, mas também da percepção de que o trabalho realizado possui significado, proporciona desenvolvimento pessoal e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a organização exerce um papel importante ao criar um ambiente que favoreça a manifestação da motivação já existente em cada indivíduo, fortalecendo o comprometimento e melhorando o desempenho profissional (BERGAMINI, 1997).

Quando o colaborador percebe que a empresa se preocupa com sua saúde e bem-estar, ocorre um fortalecimento dos vínculos organizacionais, aumentando o comprometimento e a identificação com os objetivos da instituição. Como consequência, observa-se uma melhoria no clima organizacional e uma maior disposição para enfrentar desafios e alcançar resultados.

Tamayo (2004) ressalta que a motivação no ambiente organizacional está diretamente relacionada aos valores compartilhados entre o colaborador e a organização. Para o autor, quanto maior for a compatibilidade entre os valores pessoais dos trabalhadores e os valores defendidos pela instituição, maior será a identificação do indivíduo com seu trabalho e com os objetivos organizacionais. Essa identificação fortalece o comprometimento, aumenta a satisfação profissional e favorece o desenvolvimento de relações de confiança entre colaboradores e organização. Além disso, a compatibilidade de valores contribui para a formação de uma cultura organizacional mais sólida, estimulando comportamentos colaborativos, responsabilidade, ética e cooperação entre as equipes. Nesse sentido, organizações que promovem valores alinhados ao respeito, à valorização das pessoas e ao desenvolvimento humano tendem a criar ambientes de trabalho mais motivadores, nos quais os colaboradores se sentem pertencentes à instituição e mais dispostos a contribuir para seu crescimento e sucesso (TAMAYO, 2004).

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) destacam que a satisfação no trabalho está relacionada à maneira como o colaborador percebe e avalia suas experiências dentro da organização. Essa percepção é construída a partir de diversos fatores, como as condições de trabalho, o relacionamento com colegas e gestores, o estilo de liderança, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o reconhecimento pelo desempenho e a possibilidade de participação nas decisões organizacionais. Segundo os autores, quando esses aspectos são percebidos de forma positiva, os colaboradores tendem a apresentar maior motivação,

comprometimento e envolvimento com suas atividades. Além disso, ambientes organizacionais que valorizam o diálogo, a cooperação e o respeito às necessidades dos trabalhadores favorecem a construção de um clima organizacional saudável, contribuindo para o aumento da produtividade, da qualidade do trabalho e da permanência dos profissionais na organização. Dessa forma, a satisfação no trabalho representa um elemento estratégico para o desenvolvimento das pessoas e para o alcance dos objetivos institucionais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A implementação dessas estratégias pode contribuir para a redução dos níveis de estresse ocupacional, da exaustão emocional e dos conflitos internos. Colaboradores que trabalham em ambientes saudáveis tendem a apresentar maior equilíbrio emocional, melhor capacidade de concentração e maior qualidade na execução de suas atividades. Esses fatores refletem diretamente nos resultados organizacionais e na competitividade das empresas.

O assunto destaca a importância dos programas de bem-estar para a promoção da saúde física e mental dos funcionários, o que, conseqüentemente, impacta diretamente no seu rendimento, contentamento e diminuição do absenteísmo. A incorporação de estratégias motivacionais e de saúde, física e psicológica, no contexto empresarial, possui a capacidade de modificar a dinâmica da empresa, gerando um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e gratificante para os colaboradores.

Portanto, a relação entre motivação, satisfação e programas de bem-estar demonstra que o cuidado com a saúde física e mental dos colaboradores deve ser considerado uma prioridade estratégica pelas organizações. Ao promover condições adequadas de trabalho e investir na qualidade de vida de seus profissionais, as empresas fortalecem o engajamento das equipes, aumentam a produtividade e criam um ambiente organizacional mais sustentável e eficiente.

2.3. Saúde mental e física no ambiente de trabalho

A saúde mental e física é um elemento fundamental para o rendimento dos colaboradores. Colaboradores que lidam com problemas de saúde, como depressão, ansiedade, enfermidades físicas ou estresse constante, costumam apresentar um rendimento mais baixo, além de serem mais propensos a faltar e se sentirem insatisfeitos no ambiente de trabalho. A saúde mental afeta diretamente a produtividade. Trabalhadores com problemas de saúde mental têm problemas para

se concentrar, tomar decisões e manter relações efetivas com os colegas, o que prejudica o rendimento e a participação no trabalho.

Na teoria do capital humano, desenvolvida por Gary Becker (1964), reforça que investimentos em saúde e bem-estar devem ser compreendidos como estratégias organizacionais, uma vez que impactam diretamente a produtividade e o valor do trabalhador. Essa perspectiva amplia a visão do bem-estar, deixando de ser apenas uma ação assistencial e passando a ser um investimento estratégico. A articulação conceitual de Becker demonstra que a capacidade produtiva acumulada do trabalhador sofre depreciação acelerada quando exposta a ambientes insalubres, de modo que os gastos preventivos institucionais restabelecem a taxa de rendimento do capital humano disponível.

A condição física também tem um papel crucial no rendimento profissional. Segundo um estudo de Goetzel et al. (2002), a promoção da saúde física, que inclui programas de exercícios físicos, pode diminuir os índices de faltas ao trabalho, aprimorar o bem-estar e incrementar a eficiência dos funcionários. O absenteísmo é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam e está diretamente relacionado à saúde dos colaboradores. Quando os colaboradores lidam com questões de saúde física ou mental, tendem a se ausentar do trabalho, impactando a eficiência da organização. A falta de comparecimento ao trabalho pode ser motivada por diversos fatores, como enfermidades, estresse, insatisfação no emprego e falta de motivação.

Conforme a teoria do estresse de Karasek (1979), o estresse laboral, decorrente de circunstâncias como alta exigência e controle insuficiente das tarefas, pode resultar em exaustão e faltas ao trabalho. O modelo de Karasek evidencia que o desgaste nocivo surge justamente no descompasso estrutural entre as pressões produtivas de curto prazo e a autonomia decisória dada ao trabalhador; programas de bem-estar atuam amenizando os efeitos psicológicos desse desequilíbrio estrutural. Vários estudos indicam que existe uma ligação relevante entre o bem-estar dos colaboradores e sua satisfação e rendimento no trabalho.

De acordo com o estudo desenvolvido por Santos Júnior e Fischer (2024), os transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho representam um dos principais desafios para a saúde ocupacional no Brasil. Os autores analisaram dados nacionais referentes ao período de 2003 a 2019 e identificaram uma tendência de crescimento dos afastamentos relacionados aos transtornos mentais entre trabalhadores brasileiros. A pesquisa evidencia que fatores presentes no ambiente de

trabalho, como excesso de demandas, pressão por resultados, sobrecarga de atividades, conflitos interpessoais e organização inadequada do trabalho, contribuem significativamente para o adoecimento psicológico dos trabalhadores.

Os autores destacam que a ampliação do reconhecimento dos transtornos mentais como doenças relacionadas ao trabalho fortaleceu a necessidade de implementação de medidas preventivas pelas organizações. Nesse contexto, torna-se fundamental que as empresas desenvolvam ações voltadas à promoção da saúde mental, ao gerenciamento dos riscos psicossociais e à melhoria das condições de trabalho. Além de preservar a saúde dos colaboradores, essas iniciativas contribuem para reduzir afastamentos, melhorar a qualidade de vida no ambiente organizacional e favorecer o desempenho das equipes. Assim, o estudo reforça que o investimento em programas de bem-estar e em políticas de prevenção constitui uma estratégia importante para minimizar os impactos dos transtornos mentais sobre trabalhadores e organizações.

Sousa et al. (2021) investigaram a relação entre a insatisfação no trabalho, os aspectos psicossociais do ambiente laboral e a ocorrência de transtornos mentais comuns entre trabalhadores da saúde. A pesquisa, realizada com 3.084 profissionais de cinco municípios baianos, demonstrou que ambientes caracterizados por elevada pressão, excesso de demandas, baixo reconhecimento profissional e condições psicossociais desfavoráveis estão associados ao aumento da ocorrência de transtornos mentais.

Por outro lado, os autores observaram que fatores como apoio organizacional, relações interpessoais saudáveis, satisfação pessoal e melhores condições de trabalho atuam como elementos de proteção à saúde mental. Os resultados reforçam que a promoção do bem-estar no ambiente organizacional deve fazer parte das estratégias de gestão de pessoas, uma vez que trabalhadores que atuam em ambientes mais saudáveis tendem a apresentar maior satisfação, melhor desempenho e menor probabilidade de afastamentos por questões relacionadas à saúde mental. Esses achados evidenciam a importância de investimentos contínuos em programas de qualidade de vida, prevenção do estresse ocupacional e fortalecimento do suporte oferecido aos colaboradores.

Segundo Dessen e Paz (2013), o bem-estar no trabalho constitui um elemento essencial para a promoção da saúde física e mental dos trabalhadores e para o desenvolvimento das organizações. Em sua revisão da literatura brasileira, as autoras

identificam que o bem-estar é influenciado por fatores como condições adequadas de trabalho, apoio da liderança, reconhecimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de desenvolvimento e qualidade das relações interpessoais. Esses elementos contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, favorecendo a satisfação dos colaboradores, o comprometimento com a organização e a melhoria do desempenho profissional.

As autoras ressaltam ainda que programas voltados à promoção do bem-estar não beneficiam apenas os trabalhadores, mas também geram impactos positivos para as organizações, como redução do absenteísmo, fortalecimento do clima organizacional, aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos serviços prestados. Além disso, destacam que a promoção da saúde no ambiente de trabalho deve ser compreendida como um processo contínuo, envolvendo ações integradas de gestão, prevenção e valorização das pessoas. Dessa forma, investir na saúde física e mental dos colaboradores representa uma estratégia de gestão capaz de promover benefícios tanto para os indivíduos quanto para o desempenho organizacional, fortalecendo a sustentabilidade das organizações e contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

A crescente atenção à saúde mental no ambiente de trabalho, especialmente no contexto pós-pandemia da COVID-19, evidencia a necessidade de adaptação das organizações às novas demandas dos colaboradores. De acordo com a *World Health Organization* (2022), houve um aumento significativo nos casos de ansiedade, depressão e estresse ocupacional, intensificados pelas mudanças abruptas nas formas de trabalho, como a adoção do modelo remoto e híbrido. Nesse cenário, torna-se fundamental que as empresas implementem políticas voltadas à promoção da saúde mental, incluindo apoio psicológico, flexibilização das jornadas e incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas práticas contribuem não apenas para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, mas também para a manutenção do desempenho organizacional em um contexto de constantes transformações.

Além disso, o bem-estar dos colaboradores passou a integrar pautas estratégicas relacionadas à responsabilidade social corporativa, especialmente no âmbito das práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*). A dimensão social do ESG enfatiza a importância de condições de trabalho dignas, seguras e saudáveis, reforçando o papel das organizações na promoção do bem-estar integral

dos seus colaboradores. Nesse sentido, a valorização da saúde mental e a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, como o trabalho híbrido, configuram-se como diferenciais competitivos no cenário atual. Tais iniciativas demonstram o compromisso das empresas com a sustentabilidade humana e organizacional, fortalecendo sua imagem institucional e contribuindo para a atração e retenção de talentos.

2.4. Programas de bem-estar em empresas brasileiras

A Natura destaca-se no cenário empresarial brasileiro por incorporar as ações de bem-estar à sua estratégia de gestão de pessoas e à sua cultura organizacional. De acordo com o Relatório Integrado 2024, a empresa adota uma abordagem centrada no desenvolvimento do capital humano, reconhecendo que a valorização dos colaboradores é um elemento essencial para a geração de valor sustentável e para o fortalecimento do negócio. Nesse contexto, as iniciativas voltadas à saúde física, emocional e ao desenvolvimento profissional são tratadas como parte integrante da estratégia corporativa, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional pautado pelo respeito às pessoas, pela diversidade, pela inclusão e pelo desenvolvimento contínuo.

O relatório também evidencia que a empresa acompanha indicadores relacionados ao desenvolvimento de carreira, avaliações de desempenho e práticas de gestão de pessoas, demonstrando que o bem-estar dos colaboradores está integrado às políticas de governança e aos compromissos ESG da organização.

Além disso, a Natura compreende que a promoção do bem-estar ultrapassa a oferta de benefícios isolados, estando diretamente relacionada à construção de relações de trabalho mais saudáveis e ao fortalecimento da cultura organizacional. Essa visão permite que as ações voltadas às pessoas sejam desenvolvidas de forma contínua, favorecendo o engajamento, o sentimento de pertencimento e o desenvolvimento das equipes. Dessa forma, a empresa demonstra que investir no capital humano representa uma estratégia capaz de gerar benefícios tanto para os colaboradores quanto para a própria organização, fortalecendo sua capacidade de inovação, sustentabilidade e competitividade no mercado.

O Banco do Brasil também evidencia, por meio de seu Relatório Anual Integrado 2024, que a promoção da qualidade de vida no trabalho constitui um dos pilares da gestão de pessoas da instituição. Além das iniciativas direcionadas à saúde física e mental dos colaboradores, o relatório demonstra que o banco busca integrar

ações de capacitação, desenvolvimento profissional, qualidade de vida, segurança psicológica e valorização das pessoas, reconhecendo que o fortalecimento do capital humano contribui para a eficiência organizacional e para a prestação de serviços de maior qualidade. Essa perspectiva reforça a compreensão de que o bem-estar dos colaboradores está diretamente relacionado ao desenvolvimento institucional e à sustentabilidade da organização.

O relatório também destaca que as ações voltadas ao bem-estar são desenvolvidas de forma permanente e abrangem campanhas de promoção da saúde, incentivo à realização de exames preventivos, programas de capacitação sobre saúde ocupacional e segurança psicológica, além da atuação de equipes responsáveis pela promoção da qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, observa-se que o Banco do Brasil busca consolidar um ambiente organizacional mais saudável e equilibrado, no qual a prevenção dos riscos ocupacionais e psicossociais faz parte das estratégias institucionais de gestão de pessoas. Essas práticas reforçam a importância da valorização dos colaboradores como elemento fundamental para o fortalecimento do comprometimento organizacional, da satisfação no trabalho e da melhoria contínua dos resultados institucionais.

A Solar Coca-Cola destaca-se pela adoção de iniciativas voltadas à promoção da saúde e do bem-estar de seus colaboradores. A empresa oferece benefícios como assistência médica e odontológica, telemedicina, telepsicologia, incentivo à prática de atividades físicas por meio do Wellhub (Gympass), além de ações que buscam promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A organização também investe em programas de desenvolvimento humano e em práticas voltadas à valorização das pessoas, reforçando seu compromisso com a saúde física e mental dos trabalhadores.

Além dos benefícios oferecidos, a Solar Coca-Cola busca consolidar uma cultura organizacional fundamentada no cuidado com as pessoas, reconhecendo que o bem-estar dos colaboradores representa um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável da empresa. Nesse sentido, as ações implementadas não se restringem à prevenção de problemas de saúde, mas também incentivam hábitos saudáveis, o desenvolvimento pessoal e profissional e a construção de um ambiente de trabalho pautado pelo respeito, pela inclusão e pela colaboração entre as equipes. Essas iniciativas fortalecem o sentimento de pertencimento dos colaboradores e contribuem para a criação de relações de trabalho mais equilibradas e produtivas. Outro aspecto relevante refere-se à integração das políticas de bem-

estar com as práticas de gestão de pessoas da organização. Ao incentivar o acesso a serviços de saúde, apoio psicológico e atividades voltadas à qualidade de vida, a empresa demonstra uma preocupação contínua com o desenvolvimento integral de seus colaboradores. Essa abordagem favorece a prevenção de fatores relacionados ao estresse ocupacional e aos riscos psicossociais, além de contribuir para a melhoria do clima organizacional, do comprometimento das equipes e da retenção de talentos.

Dessa forma, observa-se que as iniciativas desenvolvidas pela Solar Coca-Cola vão além da concessão de benefícios corporativos, constituindo uma estratégia de valorização do capital humano. Essas práticas contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, favorecendo a satisfação, o engajamento e a qualidade de vida dos colaboradores, além de fortalecerem a cultura organizacional e apoiarem o alcance dos objetivos estratégicos da empresa (SOLAR COCA-COLA, 2025).

Essas organizações demonstram que o investimento em programas de bem-estar não representa apenas uma preocupação humanitária, mas também uma estratégia capaz de gerar melhores resultados organizacionais. Empresas que cuidam da saúde física e mental dos seus colaboradores tendem a apresentar, maior retenção de talentos, menores índices de absenteísmo, melhoria do desempenho profissional e aumento da motivação.

2.5.A NR-1 e a promoção do bem-estar nas organizações

A Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), criada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, estabelece disposições gerais relacionadas à segurança e saúde no ambiente laboral. Com as atualizações recentes da norma, o gerenciamento dos riscos ocupacionais passou a incluir também fatores psicossociais, como estresse, sobrecarga emocional, ansiedade e burnout.

A NR-1 determina que as empresas implementem o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), instrumento responsável pela identificação, prevenção e controle de riscos ocupacionais que possam afetar a integridade física e mental dos trabalhadores.

Essa atualização representa um avanço importante na legislação trabalhista brasileira, uma vez que amplia a compreensão sobre os fatores que podem comprometer a saúde dos colaboradores. Além dos riscos físicos, químicos e biológicos tradicionalmente observados pelas organizações, os riscos psicossociais

passaram a receber maior atenção, considerando os impactos que exercem sobre a qualidade de vida, a produtividade e a permanência dos trabalhadores nas empresas.

Segundo dados da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), após as atualizações relacionadas à saúde ocupacional e aos riscos psicossociais, houve um crescimento significativo no número de empresas brasileiras que passaram a investir em programas de saúde mental e qualidade de vida no trabalho.

Pesquisas desenvolvidas pela *International Stress Management Association* no Brasil (ISMA-BR) indicam que aproximadamente 70% das médias e grandes empresas brasileiras já desenvolvem algum tipo de ação relacionada à saúde emocional, gestão do estresse ou bem-estar corporativo. Entre as principais práticas adotadas estão: apoio psicológico; programas de qualidade de vida; incentivo à atividade física; jornadas flexíveis; palestras sobre saúde mental; prevenção ao burnout dentre outros.

A crescente adesão das organizações a essas iniciativas demonstra que a saúde mental deixou de ser tratada apenas como uma questão individual e passou a ser considerada uma responsabilidade compartilhada entre empregadores e colaboradores. Dessa forma, as empresas buscam criar ambientes mais seguros e acolhedores, capazes de promover o equilíbrio entre as demandas profissionais e a vida pessoal dos trabalhadores.

Os resultados observados pelas empresas que implementam ações alinhadas à NR-1 demonstram impactos positivos significativos no ambiente organizacional. Além disso, empresas que adotam práticas de bem-estar e gerenciamento de riscos psicossociais apresentam aumento de produtividade, melhoria no clima organizacional, fortalecimento da cultura organizacional e redução da rotatividade de colaboradores.

Outro benefício relevante está relacionado à redução dos afastamentos por problemas de saúde mental. O acompanhamento preventivo, a identificação precoce de fatores de risco e a adoção de medidas corretivas contribuem para diminuir casos de esgotamento profissional, ansiedade e depressão, favorecendo a continuidade das atividades laborais e reduzindo os custos decorrentes de licenças médicas e substituições de pessoal.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), transtornos relacionados à ansiedade e depressão geram bilhões em perdas econômicas anuais devido à redução da produtividade e afastamentos no trabalho. Dessa forma, o investimento

em programas preventivos tornou-se uma necessidade estratégica para as organizações contemporâneas.

Além dos benefícios econômicos, as ações alinhadas à NR-1 fortalecem a imagem institucional das empresas perante colaboradores, clientes e a sociedade. Organizações que demonstram preocupação com a saúde e o bem-estar de seus trabalhadores tendem a ser mais valorizadas, atraindo profissionais qualificados e fortalecendo sua reputação no mercado.

Portanto, a implementação de programas de bem-estar alinhados à NR-1 contribui não apenas para a proteção da saúde física e mental dos trabalhadores, mas também para a sustentabilidade organizacional e melhoria dos resultados empresariais. Nesse contexto, a norma torna-se uma importante ferramenta de gestão, auxiliando as organizações na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanizados, capazes de promover benefícios tanto para os colaboradores quanto para o desenvolvimento sustentável das empresas.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, pois busca compreender e analisar, por meio de dados estatísticos e interpretações descritivas, a influência dos programas de bem-estar no desempenho, satisfação e redução do absenteísmo dos colaboradores.

A abordagem qualitativa possibilita uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos estudados, permitindo interpretar informações presentes na literatura científica e nos documentos institucionais, bem como identificar relações entre as práticas organizacionais e os resultados obtidos pelas empresas. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva possui como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno, enquanto a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema estudado. Dessa forma, a combinação dessas modalidades de pesquisa possibilita ampliar a compreensão sobre os programas de bem-estar e sua contribuição para a promoção da saúde dos colaboradores e para o desempenho organizacional.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de aprofundar o conhecimento acerca da influência dos programas de bem-estar e das diretrizes estabelecidas pela Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) sobre a gestão de pessoas nas organizações

brasileiras. Já a natureza descritiva permite identificar, organizar e apresentar as principais características das práticas adotadas pelas empresas, bem como seus impactos na satisfação dos colaboradores, na qualidade de vida no trabalho, na produtividade e na redução do absenteísmo.

O desenvolvimento da pesquisa ocorrerá por meio de levantamento bibliográfico e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica será realizada a partir da análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses, revistas acadêmicas e documentos institucionais relacionados à saúde mental no trabalho, qualidade de vida organizacional, programas de bem-estar, absenteísmo, motivação organizacional, NR-1 e gestão de pessoas. A seleção das obras considerará materiais publicados por autores reconhecidos na área, bem como estudos científicos indexados em bases de dados nacionais e internacionais, buscando reunir diferentes perspectivas teóricas que fundamentem a discussão proposta neste estudo.

A pesquisa documental será desenvolvida por meio da análise de relatórios corporativos, políticas internas e materiais institucionais de empresas brasileiras que adotam programas de bem-estar e práticas alinhadas à NR-1. Serão utilizados, principalmente, relatórios anuais e de sustentabilidade, documentos relacionados às políticas de gestão de pessoas, saúde ocupacional, qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social, disponibilizados pelas próprias organizações em seus canais oficiais. A utilização desses documentos permitirá identificar como as empresas estruturam suas ações de bem-estar, quais estratégias são adotadas para a promoção da saúde física e mental dos colaboradores e quais resultados organizacionais são apresentados em decorrência dessas iniciativas.

Os documentos selecionados serão analisados a partir de uma abordagem descritiva e interpretativa, buscando identificar informações relacionadas às ações de promoção da saúde física e mental, satisfação dos colaboradores, redução do absenteísmo, produtividade e qualidade de vida no trabalho. Para isso, os dados serão organizados em categorias temáticas previamente definidas com base nos objetivos da pesquisa, tais como programas de saúde mental, qualidade de vida no trabalho, ações preventivas relacionadas aos riscos psicossociais, práticas de valorização dos colaboradores, indicadores de desempenho organizacional e estratégias de promoção do bem-estar. Essa organização permitirá estabelecer relações entre os dados obtidos na literatura científica e aqueles apresentados nos documentos institucionais das empresas analisadas.

O tratamento dos dados ocorrerá por meio da técnica de análise de conteúdo, por possibilitar a interpretação sistemática das informações presentes nos documentos pesquisados. Essa técnica permitirá identificar padrões, recorrências, semelhanças e diferenças entre as práticas adotadas pelas organizações, bem como compreender de que forma essas iniciativas estão relacionadas aos conceitos apresentados no referencial teórico. Durante esse processo, os dados serão classificados, comparados e interpretados de acordo com as categorias estabelecidas, possibilitando uma análise crítica das informações coletadas e uma compreensão mais ampla dos resultados apresentados pelas organizações.

Posteriormente, os dados obtidos na pesquisa documental serão confrontados com o referencial teórico utilizado no estudo, permitindo verificar a convergência entre as evidências encontradas nos documentos institucionais e os conceitos desenvolvidos pelos autores que fundamentam esta pesquisa. Essa comparação possibilitará identificar em que medida as práticas adotadas pelas empresas brasileiras estão alinhadas às discussões científicas sobre qualidade de vida no trabalho, saúde mental, programas de bem-estar, satisfação dos colaboradores, motivação organizacional, redução do absenteísmo e gerenciamento dos riscos psicossociais previstos na NR-1.

Por fim, os resultados obtidos serão apresentados de forma descritiva, por meio de textos analíticos e discussões fundamentadas na literatura científica, buscando evidenciar como os programas de bem-estar e as diretrizes da NR-1 contribuem para a promoção da saúde dos colaboradores, melhoria do desempenho organizacional e redução dos índices de absenteísmo. A apresentação dos resultados também permitirá estabelecer relações entre as evidências identificadas na pesquisa documental e os fundamentos teóricos discutidos ao longo do trabalho, proporcionando uma análise integrada acerca da importância dos programas de bem-estar como estratégia de gestão de pessoas e de promoção da sustentabilidade organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados analisados nesta pesquisa demonstram que os programas de bem-estar exercem influência significativa sobre a saúde física e mental dos colaboradores, contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho organizacional, aumento da satisfação no trabalho e redução dos índices de

absenteísmo. Os estudos de Harter, Schmidt e Hayes (2002) demonstram que existe relação direta entre satisfação no trabalho, motivação e desempenho organizacional. Colaboradores que se sentem valorizados e apoiados pela empresa apresentam maior comprometimento, produtividade e engajamento.

Nesse contexto, a análise das empresas brasileiras estudadas nesta pesquisa evidencia que organizações que implementam programas de bem-estar conseguem alcançar resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para os indicadores empresariais.

A Natura destaca-se nacionalmente pelas políticas voltadas à qualidade de vida, saúde emocional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A empresa desenvolve programas relacionados a apoio psicológico, incentivo à prática de atividades físicas, acompanhamento emocional, políticas de trabalho híbrido. Segundo relatórios institucionais da empresa, essas ações contribuíram para um aumento significativo no engajamento e satisfação dos colaboradores. Dados corporativos indicam que a Natura apresentou índices superiores a 80% de satisfação interna entre os funcionários, além de melhorias relacionadas à retenção de talentos e clima organizacional.

Sob a ótica da gestão estratégica de pessoas, esse elevado índice de satisfação interna reflete a consolidação de uma cultura organizacional que posiciona o colaborador no centro das decisões corporativas, transformando o ambiente de trabalho em um espaço de desenvolvimento e segurança psicológica.

Ao integrar o suporte emocional às políticas de flexibilidade — como o modelo híbrido —, a organização mitiga ativamente o esgotamento gerado pelo conflito entre demandas profissionais e familiares, atuando diretamente sobre os fatores higiênicos e motivacionais propostos pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Como consequência direta dessa governança humana, a empresa também registrou redução nos afastamentos ligados ao estresse ocupacional e melhorias nos níveis de produtividade das equipes após a ampliação das políticas de bem-estar no período pós-pandemia.

Essa resposta operacional positiva consolida uma vantagem competitiva sustentável no mercado moderno, uma vez que a retenção de capital intelectual especializado diminui os custos associados à rotatividade de pessoal (*turnover*) e fortalece a marca empregadora (*employer branding*). Esses resultados empíricos reforçam a teoria do capital humano de Becker (1964), que considera os

“investimentos em saúde e bem-estar como estratégias capazes de aumentar a produtividade e o desempenho dos trabalhadores”, evidenciando que a valorização da saúde integral do indivíduo não é apenas um ato assistencial, mas sim um vetor direto de eficiência e geração de valor econômico para as organizações.

O Banco do Brasil também apresenta destaque no desenvolvimento de programas voltados à saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho. A organização desenvolve ações relacionadas a assistência psicológica, campanhas de prevenção à ansiedade e depressão, acompanhamento ocupacional, programas de qualidade de vida. Segundo informações presentes em relatórios institucionais, o Banco do Brasil observou melhoria nos índices de satisfação dos colaboradores e redução dos afastamentos relacionados a problemas emocionais e doenças ocupacionais.

Esse cenário ganha ainda mais relevância quando contextualizado dentro do setor bancário, um segmento que historicamente lida com altas exigências de metas diárias, pressões comerciais estruturais e um ritmo de trabalho acelerado, fatores propensos ao desenvolvimento de riscos psicossociais severos, como a síndrome de *burnout*. A introdução de campanhas contínuas de conscientização e a facilitação do acesso à telepsicologia ou suporte presencial atuam de forma cirúrgica na quebra de estigmas associados ao adoecimento mental no ambiente corporativo, encorajando os profissionais a buscarem ajuda precocemente.

Além disso, programas internos relacionados à saúde mental contribuíram para o fortalecimento do clima organizacional e aumento do comprometimento das equipes, remodelando a relação entre liderança e base operacional por meio do suporte institucional mútuo. Pesquisas internas da instituição apontaram que colaboradores participantes de programas de qualidade de vida apresentaram níveis mais elevados de satisfação profissional e maior disposição para realização das atividades diárias. Essa proatividade e energia renovada mitigam diretamente o fenômeno do presenteísmo — quando o colaborador comparece fisicamente, mas sua capacidade cognitiva e produtiva está severamente limitada por distúrbios de saúde —, garantindo o equilíbrio e a sustentabilidade operacional a longo prazo, em perfeita harmonia com as diretrizes preventivas exigidas pela Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1).

A análise documental da Solar Coca-Cola evidencia que as ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores estão integradas à estratégia de gestão de pessoas da organização. Os documentos analisados demonstram que a empresa busca fortalecer

um ambiente de trabalho que valoriza a saúde, o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos trabalhadores. Essa abordagem reforça a importância do capital humano para o alcance dos objetivos organizacionais e para a manutenção de relações de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Os resultados observados permitem relacionar as práticas da Solar Coca-Cola aos pressupostos teóricos discutidos nesta pesquisa, especialmente no que se refere à influência do bem-estar sobre a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Nesse sentido, verifica-se que a adoção de iniciativas voltadas à valorização das pessoas contribui para o fortalecimento do clima organizacional e para a construção de um ambiente mais favorável ao desempenho profissional. Dessa forma, a empresa demonstra que o bem-estar pode ser utilizado como um importante instrumento de apoio à gestão organizacional e ao desenvolvimento de equipes mais engajadas.

Os dados analisados nesta pesquisa também demonstram que empresas que aplicam práticas alinhadas à Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) conseguem obter melhorias significativas no ambiente organizacional.

Entre as principais práticas adotadas estão o apoio psicológico, prevenção ao burnout, incentivo à atividade física, jornadas flexíveis, programas de qualidade de vida, gerenciamento de riscos ocupacionais. Os resultados confirmam a teoria de Karasek (1979), segundo a qual ambientes organizacionais excessivamente estressantes aumentam os níveis de afastamentos e queda no desempenho profissional.

Portanto, observa-se que os programas de bem-estar e as práticas alinhadas à NR-1 tornaram-se ferramentas estratégicas para promoção da saúde ocupacional, melhoria do desempenho e fortalecimento dos resultados organizacionais.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência dos programas de bem-estar e das diretrizes da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) no desempenho, na satisfação e na redução do absenteísmo dos colaboradores. A partir da pesquisa bibliográfica e da análise documental realizadas, foi possível verificar que as ações direcionadas à promoção da saúde física e mental exercem papel fundamental na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e na eficiência dos resultados organizacionais. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível compreender a relevância dessas iniciativas para o desenvolvimento

de ambientes de trabalho mais saudáveis, seguros e produtivos.

Os resultados encontrados demonstram que programas de bem-estar, como apoio psicológico, ações de prevenção ao estresse, incentivo à prática de atividades físicas, programas de qualidade de vida e iniciativas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional contribuem para o aumento da satisfação dos colaboradores, do engajamento e do comprometimento com os objetivos organizacionais. Além disso, observou-se que a adoção dessas iniciativas favorece a redução dos índices de absenteísmo e dos afastamentos relacionados a problemas de saúde física e mental, fortalecendo também o clima organizacional e as relações entre empresa e colaboradores.

A análise das empresas brasileiras estudadas, como Natura, Banco do Brasil e Solar Coca-Cola, permitiu identificar que o investimento contínuo em programas de bem-estar está associado à valorização do capital humano e à adoção de práticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas. Os relatórios institucionais analisados demonstram que essas organizações tratam o bem-estar como parte de sua estratégia de gestão, integrando ações de saúde ocupacional, qualidade de vida, desenvolvimento profissional e prevenção dos riscos psicossociais. Esses resultados evidenciam que o cuidado com os colaboradores pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, da retenção de talentos e da sustentabilidade das organizações.

Também foi constatado que as atualizações da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao ampliarem o gerenciamento dos riscos ocupacionais para incluir os riscos psicossociais, reforçam a importância da adoção de medidas preventivas voltadas à saúde ocupacional.

Nesse sentido, verificou-se que a implementação do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e de práticas relacionadas à saúde mental representa um avanço significativo para a gestão das organizações, incentivando a prevenção de fatores como estresse ocupacional, ansiedade, burnout e outros problemas que podem comprometer o desempenho dos trabalhadores. Assim, os resultados obtidos confirmam a hipótese da pesquisa, demonstrando que programas de bem-estar e práticas alinhadas à NR-1 contribuem positivamente para o desempenho organizacional, para a satisfação dos colaboradores e para a redução do absenteísmo.

Conclui-se, portanto, que o investimento no bem-estar dos trabalhadores vai

além de ações voltadas à assistência aos colaboradores, constituindo uma estratégia organizacional capaz de gerar benefícios para as empresas, tais como melhoria do clima organizacional, fortalecimento da cultura corporativa, retenção de talentos, aumento da produtividade e maior comprometimento das equipes. Ao reconhecer a saúde física e mental como fatores estratégicos para o alcance dos objetivos institucionais, as organizações tornam-se mais preparadas para enfrentar os desafios do ambiente competitivo e promover um desenvolvimento sustentável.

Diante desse cenário, recomenda-se que as organizações ampliem os investimentos em programas de saúde mental, acompanhamento psicológico, ações de qualidade de vida, incentivo à prática de atividades físicas, capacitação de lideranças e gestão dos riscos psicossociais previstos na NR-1. Tais iniciativas podem contribuir para a consolidação de ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e seguros, favorecendo tanto o desenvolvimento dos colaboradores quanto o alcance de melhores resultados organizacionais.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas investiguem os impactos quantitativos dos programas de bem-estar sobre indicadores como produtividade, satisfação, absenteísmo, rotatividade e desempenho organizacional, bem como analisem os efeitos dessas práticas em diferentes setores econômicos e portes de empresas. O aprofundamento desses estudos poderá contribuir para a ampliação do conhecimento científico sobre o tema e fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas e de promoção da saúde no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AJZEN, Icek. A teoria do comportamento planejado. **Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.
- BECKER, Gary S. **Capital humano: uma análise teórica e empírica, com referência especial à educação**. New York: Columbia University Press, 1964.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024.
- FRONE, Michael R. **Estresse no trabalho e consumo de álcool. Pesquisa e Saúde sobre Álcool**, v. 27, n. 4, p. 243-248, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. Avaliação Psicológica, Campinas**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquíria Aparecida Cintra. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Motivação intrínseca e autodeterminação no comportamento humano**. New York: Springer Science & Business Media, 1985.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais e comprometimento organizacional**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio

Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GOETZEL, Ron Z.; OZMINKOWSKI, Ronald J.; HARTS, Martha et al. Estimativas de custos com saúde, absenteísmo, incapacidade e presenteísmo relacionados às condições físicas e mentais que afetam empregadores norte-americanos. **Jornal de Medicina Ocupacional e Ambiental**, v. 44, n. 12, p. 487-494, 2002.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Relação entre satisfação dos colaboradores, engajamento e resultados organizacionais: uma meta-análise. **Jornal de Psicologia Aplicada**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.

HERZBERG, Frederick. **A motivação para o trabalho**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KARASEK, Robert. Demandas de trabalho, autonomia decisória e tensão mental: implicações para o redesenho do trabalho. **Revista Trimestral de Ciência Administrativa**, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

SANTOS JÚNIOR, Claudio José dos; FISCHER, Frida Marina. **Transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho no Brasil: tendências temporais e o impacto do Nexo Técnico Previdenciário**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 9, 2024.

SOUSA, Camila Carvalho de; ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema; GOMES, Mariana Rabelo; FREITAS, Kátia Santana. **Insatisfação com o trabalho, aspectos psicossociais, satisfação pessoal e saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras da saúde**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 7, 2021.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 18, n. 2, p. 247-255, 2013.

KERSEMAEKERS, Wilmar. Ambientes de trabalho saudáveis e eficazes. **Jornal de Comportamento Organizacional**, v. 32, p. 60-79, 2011.

KIVIMÄKI, Mika; VAHO, Johanna; KOSKINEN, A. et al. Pressão no trabalho e risco de mortalidade cardiovascular: evidências prospectivas da Finlândia. **Jornal de Epidemiologia e Saúde Comunitária**, v. 56, p. 52-56, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

Natura. **Relatório anual e de sustentabilidade 2024**. São Paulo: Natura &Co, 2024.

Banco do Brasil. **Relatório anual integrado 2024**. Brasília: Banco do Brasil S.A., 2024.

SOLAR COCA-COLA. **Relatório de Sustentabilidade e Gestão 2023**. Fortaleza: Solar Coca-Cola, 2024.

Organização Mundial da Saúde (OMS). **Saúde mental no trabalho: resumo de políticas**. Genebra: OMS, 2022.

WALTON, Richard E. Qualidade de vida no trabalho: o que é isso? **Revista Sloan de Administração**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. **Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.