



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma revisão sistemática da literatura

Marcela Karoline Santos Oliveira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
marcelakaroline17@gmail.com

Rocío del Pilar López Cabana
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
rocio.lopez@ufms.br

Michele Aparecida Nepomuceno Pinto
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
michele.nepomuceno@ufms.br

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os principais temas abordados na literatura científica da área de Administração, com foco na identificação dos fatores que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho. Para tanto, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), na base de dados *Spell*, abrangendo todo o período de publicações disponível. Após a aplicação dos critérios de seleção, restaram para análise 34 artigos que compõem o *corpus* deste trabalho. Os resultados encontrados apontam que promover um ambiente voltado ao bem-estar gera benefícios tanto para a organização que passa a contar com profissionais mais engajados quanto para os indivíduos que vivenciam emoções mais positivas no ambiente laboral. A percepção positiva do bem-estar no ambiente de trabalho está atrelada a mais de uma variável. Entre os fatores identificados que influenciam o bem-estar no trabalho estão: as políticas e práticas de gestão de pessoas, a qualidade de vida no trabalho, o comprometimento organizacional, o suporte organizacional e social, o clima social, o capital psicológico e a qualidade da liderança. Portanto, cabe aos gestores promover estrategicamente ambientes mais saudáveis, garantindo o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho; Gestão de pessoas; Suporte organizacional; Suporte social; Revisão Sistemática da Literatura.

1 INTRODUÇÃO

O bem-estar no trabalho (BET) ainda não possui uma definição única, podendo abordar na literatura, aspectos que envolvam fatores psicológicos e/ou emocionais. Porém, o mesmo pode ser definido, de acordo com Paschoal e Tamayo (2008, p.16), como sendo, a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”.

É crescente, nos últimos anos, o interesse das organizações pelo bem-estar dos seus colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Um dos motivos que gerou esse interesse gradual no decorrer dos anos, e que explica a importância da pesquisa envolvendo o tema, diz respeito ao impacto negativo que o estresse ocupacional gera nos colaboradores, o que, por consequência, impacta diretamente no funcionamento e na efetividade das organizações como um todo (Paschoal; Tamayo, 2004).

Pesquisas na área apontam que o nível de bem-estar no ambiente de trabalho no Brasil, é considerado abaixo do esperado. Uma pesquisa recente, realizou um levantamento com 20 mil profissionais de setores diversos, e apresentou como resultado dados que demonstram a insatisfação dos colaboradores dentro das empresas, concluindo que o nível de satisfação está abaixo do que é considerado o mínimo. A pesquisa apontou que entre as mulheres, o nível de insatisfação com o ambiente de trabalho é maior, com avaliações piores entre profissionais mais jovens, entre 18 e 25 anos (Forbes, 2024). Pesquisas como esta tornam perceptível o porquê é cada vez maior o interesse dos colaboradores por empresas que se preocupam com o bem-estar de seus funcionários.

Pesquisas na área (Agapito, Polizzi Filho; Siqueira, 2015; Polizzi Filho; Claro, 2019) apontam que empresas que priorizam o bem-estar dos seus colaboradores possuem índices de rotatividade menor, possuindo em seu quadro trabalhadores que se sentem mais motivados e engajados. A promoção de um ambiente organizacional focado no bem-estar pode ser um fator determinante na decisão de escolher ou não a organização. Partindo disso, é importante que as empresas criem políticas que priorizem os seus colaboradores, visando proporcionar um ambiente de trabalho adequado e saudável.

Considerando que os indivíduos passam uma quantidade de tempo significativa de suas vidas no trabalho, e levando em consideração a importância do trabalho para a sobrevivência do ser humano, é importante identificar quais as variáveis que afetam o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Diante deste contexto, a pergunta de pesquisa que orienta este artigo é: quais são os principais fatores que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho, conforme a literatura científica da área de administração? Para responder à questão proposta, este artigo tem como objetivo analisar os principais temas abordados na literatura científica da área de Administração, com foco na identificação dos fatores que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho. Para atingir este objetivo, metodologicamente, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A pesquisa foi conduzida entre janeiro e abril de 2025, utilizando o repositório de artigos científicos Spell como base de dados. Esta pesquisa visa aprofundar a compreensão de um tema crítico para a dinâmica e cotidiano organizacional, assim como apontar algumas possibilidades que as empresas podem adotar para promover ações que visem melhorar a qualidade do ambiente laboral.

Este artigo está estruturado de forma a apresentar, após esta introdução, o referencial teórico, abordando conceitos sobre o trabalho e bem-estar no trabalho. Em seguida, foi descrita a metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, foram apresentados os dados e os resultados encontrados. E finalmente, foram apontadas as considerações finais deste artigo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Trabalho

O termo trabalho tem passado por diversas alterações em suas definições ao longo dos anos e períodos históricos, possuindo significados diversos para a humanidade. Historicamente, o termo trabalho vem do latim *tripalium*, que representava uma espécie de instrumento de tortura, que era usado para castigar os escravos. Inicialmente o trabalho era visto como algo depreciativo, não sendo valorizado socialmente, sendo realizado por escravos ou pessoas consideradas socialmente inferiores. Na Grécia antiga, o trabalho manual era estigmatizado pela estrutura escravocrata, o que lhe atribuiu um indicativo de inferioridade, sendo considerado motivo de vergonha (Ribeiro; Léda, 2004; Dourado *et al.*, 2009). O período renascentista fez surgir uma certa admiração pelo trabalho e o valor que foi atribuído ao mesmo, principalmente o trabalho artesanal e artístico (Dourado *et al.*, 2009). “A partir dessa época, uma outra visão passou a vigorar, o trabalho longe de escravizar o homem, propicia o seu desenvolvimento, preenche a sua vida, transforma-se em condição necessária para a sua liberdade” (Ribeiro; Léda, 2004, p. 77).

Com a revolução industrial, o trabalho adquiriu, mais uma vez, um novo significado. Segundo Oliveira (2004), nas fábricas as máquinas estabeleciam o ritmo que os trabalhadores deveriam seguir. As evoluções e inovações técnicas moldaram um novo formato de produção, criando assim, uma nova forma de trabalhar. Conforme apresenta Oliveira (2004, p.86):

A Revolução Industrial trouxe a intensidade da exploração da mão-de-obra, o tempo começou a ser controlado por industriais e não mais pelos artesãos. O trabalhador perdeu o saber do produto todo ao ir trabalhar nas indústrias, já que não poderia concorrer com elas, tornaram-se, assim, subordinados às mesmas e expropriados do seu saber.

Com a mudança na forma de trabalhar, mulheres e crianças foram inseridas no trabalho fabril, uma vez que a introdução dos maquinários aconteceu, o esforço na execução das atividades diminuiu, e por consequência, houve uma redução no custo dos salários (Oliveira, 2004). Neste contexto, Burko (2022, p.97) aponta que:

As péssimas condições de trabalho, incluindo trabalho de crianças desde os 6 anos de idade, jornadas de até 16 horas de trabalho por dia, espancamento de empregados e salários miseráveis, levaram os trabalhadores a se unirem em busca de melhorias nas condições de trabalho. Imperativo neste contexto o surgimento de regras que regulamentassem e protegessem o trabalhador

Diante disso, surge a necessidade de se criar regulamentações legais acerca do trabalho humano, e é a partir dessa necessidade de garantir os direitos e deveres dos trabalhadores, que se origina o Direito do Trabalho (Burko, 2022).

Em termos jurídicos, a Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943, no Art.3 considera “empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (Brasil, 1943, s. p.). Na sociedade atual, o trabalho passou a ser realizado em função de sua posição central na vida das pessoas, o trabalhador atual presta serviços e em contraprestação, recebe um salário por isso. Logo, assimila-se que com o passar do tempo, e a evolução do termo, o trabalho deixou de ser algo considerado indigno e passou a ser algo essencial para a existência humana, sendo fonte indispensável de sustento.

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), um trabalho decente é condição fundamental para a superação da pobreza, para a redução das desigualdades sociais, e para a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável (OIT, 2024). Silva e Mafra (2014, p.3), fundamentam que “o trabalho é uma das formas mais importantes de socialização do ser humano, e é por intermédio dele que o indivíduo estabelece suas relações sociais, busca atingir seus objetivos, suas necessidades e realizações”. Desse modo, entende-se que o trabalho desempenha um papel fundamental na existência humana, indo além de questões

que envolvam apenas a subsistência humana, sendo responsável por inserir os indivíduos na comunidade, ao permitir que os seres humanos contribuam de forma ativa com a sociedade, e para além disso, o trabalho possibilita que os indivíduos se sintam realizados.

No Brasil a jornada de trabalho é regulamentada pela Consolidação das leis de trabalho CLT, prevista no decreto-lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que se assegura de garantir que os empregadores e empregados estejam cientes de suas funções e obrigações. Dentre os direitos assegurados aos trabalhadores no Brasil, pode-se citar que a duração normal da jornada de trabalho é de 8 horas diárias, totalizando 44 horas semanais, o trabalhador possui direito a férias remuneradas após 12 meses de registro, tendo direito também a descanso semanal remunerado. Além disso, assegura-se também o direito ao salário-mínimo, que é definido pelo governo federal, o decreto Nº 12.342, de 30 de dezembro de 2024, prevê que a partir de janeiro de 2025 o salário-mínimo é R\$1.518,00 (Brasil, 2024 s. p.).

Em síntese, considerando todas as mudanças que ocorreram ao longo do tempo no conceito trabalho e as evoluções nas formas de desempenhá-lo, sabe-se que os seres humanos dedicam grande parte do seu tempo e energia ao desempenho das atividades laborais, as quais são primordiais para a sobrevivência e o desenvolvimento humano. Portanto, é essencial que as empresas promovam um ambiente de trabalho saudável e que integrem, em sua cultura organizacional, a prioridade e foco no bem-estar de seus funcionários.

2.2 Bem-estar no trabalho

O trabalho desempenha um papel crucial na vida dos seres humanos, sendo fonte de segurança para os indivíduos. Segundo a Organização Mundial de Saúde – OMS (2017), um ambiente de trabalho negativo pode levar a problemas de saúde física e mental de trabalhadores, faltas e perda de produtividade. Para além disso, a experiência dos indivíduos em seu local de trabalho é um dos fatores que devem ser considerados para determinar o seu bem-estar geral (OMS, 2017).

O estudo do bem-estar no ambiente de trabalho tem se tornado um tema cada vez mais difundido e pesquisado no meio trabalhista, e isso ocorre porque acredita-se que é possível alcançar a felicidade pessoal no ambiente laboral, essa crença tem estimulado pesquisas que buscam compreender quais as formas de promover o bem-estar no ambiente de trabalho (Paschoal; Torres; Porto, 2010).

O termo bem-estar é apresentado na literatura com diferentes significados e sob diferentes

perspectivas, a depender dos fundamentos e correntes teóricas que os autores utilizam como base para discorrer sobre o assunto.

Para Siqueira e Padovam (2008, p. 206) o bem-estar no trabalho pode ser entendido como sendo “um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”. Em virtude disso, torna-se necessário que o trabalhador possua uma percepção positiva desses três construtos, para que se possa avaliar um nível elevado de bem-estar no trabalho. Assim sendo, pode-se observar que o bem-estar no trabalho implica diretamente na percepção pessoal de cada indivíduo de felicidade e de satisfação pessoal.

Por sua vez, para Ferreira *et al.*, (2007, p.3) o bem-estar no trabalho pode ser caracterizado como “um construto super-ordenado, composto de uma dimensão cognitiva, associada à satisfação no trabalho, e de uma dimensão afetiva, manifesta em afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho”. Já para Warr (2007), para compreender o bem-estar no trabalho é necessário investigar características organizacionais, para que se torne possível melhorar as experiências dos funcionários no ambiente de trabalho, e características pessoais, uma vez que a felicidade no ambiente de trabalho também deriva dos próprios indivíduos e de suas percepções.

Por outro lado, Van Horn *et al.*, (2004) utilizaram como base teórica os modelos de Ryff's e Warr, para definir as dimensões que podem ser utilizadas para avaliar o bem-estar ocupacional, os autores definiram cinco dimensões que podem ser avaliadas e utilizadas na contextualização e definição do bem-estar ocupacional, sendo elas: bem-estar afetivo, social, profissional, bem-estar cognitivo e psicossomático. Na dimensão afetiva, inclui-se na análise a exaustão emocional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, na dimensão de bem-estar social abrange-se conceitos de despersonalização e ao grau de funcionamento positivo das relações sociais no trabalho, a dimensão de bem-estar profissional refere-se a autonomia, aspiração e competência profissional, o bem-estar cognitivo trata-se do funcionamento cognitivo dos funcionários, por fim, a dimensão psicossomática se refere à presença ou ausência de queixas psicossomáticas (Van Horn *et al.*, 2004).

Desse modo, diversos fatores podem ser citados e considerados para analisar a percepção do indivíduo sobre o bem-estar nas organizações, como o estresse laboral que é influenciado pela percepção que o indivíduo tem em relação a sua demanda de trabalho. Bem como a percepção que o mesmo possui em relação a sua capacidade de decisão. Para além disso, fatores positivos vivenciados pelos seres-humanos, como por exemplo entusiasmo ou alegria, e estados

afetivos negativos impactam na mesma intensidade, logo, pode-se considerar estados cognitivos como aspirações, metas e julgamentos pessoais como fatores que impactam a percepção de satisfação que o trabalho traz (Hirschle; Gondim, 2020).

De forma complementar, figura na Lei N° 14.681, de 18 de setembro de 2023, que dispõe sobre a criação da Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação a definição de bem-estar, apresentada no Artigo 2º, inciso II, definindo que “bem-estar no trabalho: a percepção de emoções positivas e o sentimento de satisfação do trabalhador com relação à organização e às condições de trabalho, às práticas de gestão, ao envolvimento afetivo com o desenvolvimento de suas tarefas e às possibilidades de reconhecimento simbólico” (Brasil, 2023, s.p.).

Para além disso, na Lei N.º 14.831, de 27 março de 2024, fica estipulado ações que as empresas devem desenvolver e critérios que elas devem atender, para conseguirem o Certificado Empresa Promotora de Saúde Mental. No artigo 3º, inciso II, fica estipulada as seguintes diretrizes relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores: a) promoção de ambiente de trabalho seguro e saudável; b) incentivo ao equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional; c) incentivo à prática de atividades físicas e de lazer; d) incentivo à alimentação saudável; e) incentivo à interação saudável no ambiente de trabalho; f) incentivo à comunicação integrativa; (Brasil, 2024, s.p.).

Diante do exposto, torna-se perceptível que desenvolver o bem-estar dos colaboradores é essencial para o bom funcionamento das empresas e organizações, sendo um tema que vem ganhando reconhecimento e destaque nos últimos anos. As leis que abordam o bem-estar dos trabalhadores são recentes, confirmando o fato de que o tema vem sendo cada vez mais explorado e reconhecido pelo governo, demonstrando a importância de as organizações priorizarem o bem-estar dos seus funcionários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, utilizou-se a abordagem qualitativa, concebida como sendo o “desenvolvimento de conceitos a partir de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo e interpretativo que se atribui aos dados descobertos” (Soares, 2019, p.169). Nesse modelo de abordagem, é realizada a análise de dados previamente selecionados, visando facilitar a compreensão sobre determinados assuntos.

Quanto aos objetivos, é do tipo descritiva, que possui como principal propósito

“descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos” (Selltiz *et al.*, 1965, apud Oliveira, 2011, p. 21). Essa abordagem descreve os fenômenos de forma clara, sendo utilizada para entender os conceitos abordados de forma analítica.

O percurso da pesquisa foi norteado por uma Revisão Sistemática da Literatura – RSL. De acordo com Sampaio e Mancini (2007), a RSL é uma forma de pesquisa que reúne e utiliza como fonte dados literários já existentes sobre um determinado assunto. Para que isso se torne possível, é importante considerar três etapas, “quais sejam: definir o objetivo da revisão, identificar a literatura e selecionar os estudos possíveis de serem incluídos” (Sampaio; Mancini, 2007, p.85).

A base de dados escolhida para desenvolver a pesquisa e coletar os estudos que compõem o *corpus* analisado foi o repositório de artigos científicos Spell - *Scientific Periodicals Electronic Library*. A plataforma Spell foi selecionada por se tratar de um repositório de acesso aberto que disponibiliza gratuitamente artigos técnico-científicos publicados nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (SPELL, 2025).

A busca foi realizada entre janeiro e abril de 2025, abrangendo todo o período disponível na base de dados, sem restrições de idioma ou data. Como resultado, foram identificados trabalhos publicados entre os anos de 2010 e 2024. A tabela 1 apresenta as palavras-chave utilizadas para realizar a busca na base de dados, seguidas pelo índice e pela quantidade de arquivos encontrados.

Tabela 1. Resultado da busca realizada.

Palavra-chave	Índice	Quantidade de arquivos encontrados
Bem-estar no trabalho	Título	27
Bem-estar no trabalho	Palavra-chave	33

Fonte: Elaboração própria (2025).

A busca identificou 60 trabalhos. O primeiro filtro aplicado foi a exclusão dos artigos duplicados, restando 39 artigos. Em seguida, foi realizada a categorização de acordo com o tipo de pesquisa desenvolvida em cada artigo, resultando em 35 artigos de pesquisa de campo e 4 artigos teóricos. Essa categorização possui como objetivo selecionar apenas os artigos que são classificados como pesquisa de campo. Após essa categorização, aplicou-se primeiro critério de inclusão, que objetivava selecionar apenas artigos que abordassem de forma prática o bem-estar no ambiente de trabalho, restando 34 artigos. A seguir, o quadro 1 apresenta os 34 artigos

que formam o *corpus* da pesquisa em ordem decrescente de publicação dos artigos.

Quadro 1: Resultado da busca realizada.

HENIG, E. V.; SILVA, L. E. S. Bem-estar no trabalho e serviço público: uma análise do tribunal de justiça de Roraima. Perspectivas em Gestão & Conhecimento , v. 14, n. 3, p. 0-0, 2024.
DEMO, G.; NEIVA, E. R.; COURA, K. V.; GOMIDE JÚNIOR, S.; COSTA, A. C. R. Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of hrm practices. Revista de Administração Contemporânea , v. 26, n. 6, p. 1-16, 2022.
D'SOUZA, M. F.; CÉSAR, A. M. R. V. C. Liderança, bem-estar no trabalho e o Dark Triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. Contabilidade Vista & Revista , v. 33, n. 2, p. 209-231, 2022.
GNOATTO, D. C. G.; MASCHIO, C. S. R.; DANETTE, A. R.; ZAWADZKI, P.; TESTON, S. F. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho de motoristas chapecoenses. GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional , v. 20, n. 1, p. 1-21, 2022.
PASCHOAL, T.; SILVA, P. M.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão , v. 20, n. 1, p. 1-12, 2022.
AMORIM-RIBEIRO, E.; NEIVA, E.; MACAMBIRA, M.; MARTINS, L. Bem-Estar no Trabalho em Processos de Mudança Organizacional: O Papel das Redes Sociais Informais. Revista de Administração Mackenzie , v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022.
ZAWADZKI, P.; TESTON, S.; LIZOTE, S.; ORO, I. Valores Organizacionais: Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho para Sucessores Rurais. Revista de Administração Mackenzie , v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022.
SILVA, D. C.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S. A.; ORO, I. M. Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão , v. 20, n. 1, p. 151-167, 2022.
FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, M.; TORRES, C. Relações entre Desempenho, Bem-Estar no Trabalho, Justiça e Suporte Organizacional: Uma Perspectiva Multinível. Revista de Administração Mackenzie , v. 22, n. 4, p. 1-27, 2021.
SOUSA, A. A.; ZERBINI, T. Escala de Bem-Estar no Trabalho: Evidências de Validade em Contexto De Saúde Pública. Revista Alcance , v. 28, n. 2, p. 212-224, 2021.
OLIVEIRA, Á. F. GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho: Confiança e Políticas de Gestão de Pessoas. Revista de Administração Mackenzie , v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020.
LAGUE, J. D.; GALLON, S.; CERUTTI, P. A Percepção de Bem-Estar no Trabalho para Imigrantes Senegaleses. Revista de Administração da Unimep , v. 18, n. 1, p. 269-292, 2020.
OLIVEIRA, E. J.; CASTRO, D. S. P.; COELHO, M.; LOPES, R. H.; ANDRADE, D. Felicidade no Trabalho: Uma Comparação com os Resultados da Pesquisa Guia Você S/A. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia , v. 10, n. 1, p. 1-19, 2020.
CORRÊA, J.; LOPES, L.; ALMEIDA, D.; CAMARGO, M. Bem-Estar no Trabalho e Síndrome de 'Burnout': Faces Opostas no Labor Penitenciário. Revista de Administração Mackenzie , v. 20, n. 3, p. 1-30, 2019.
FREITAS, S. B.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; PINTO, F. W. S. V. Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho: O Olhar dos Funcionários de uma Secretaria sobre as Condições de Trabalho. Pensamento & Realidade , v. 34, n. 2, p. 92-118, 2019.
POLIZZI FILHO, A.; CLARO, J. O Impacto de Bem-Estar no Trabalho e Capital Psicológico sobre Intenção de Rotatividade: Um Estudo com Professores. Revista de Administração Mackenzie , v. 20, n. 2, p. 1-27, 2019.
ERLER, K.; D'ANGELO, M. J. Percepção de Bem-Estar entre Funcionários Ativos e Demissionários de uma Organização da Saúde na Região Metropolitana da Grande Vitória. Gestão & Regionalidade , v. 35, n. 104, p. 144-163, 2019.
PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania Organizacional, Suporte e Bem-Estar no



- Trabalho em Organizações Públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. Ed. Especial 1, p. 50-73, 2018.
- BRAGA, L. T.; ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; OLIVEIRA, J. M.; COSTA, V. F. Valores Organizacionais: Preditores do Bem-Estar no Trabalho? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, p. 170-187, 2017.
- ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; STEFANAN, A. A.; SOUZA, D. L. Suporte Social e Suporte Organizacional como Antecedentes do Bem-Estar no Trabalho: a Perspectiva de Colaboradores de uma Empresa de Logística Ferroviária. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 2, p. 31-56, 2016.
- VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. What Tomorrow Brings? Examining a Model of Antecedents of Career Expectations. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 5, p. 36-60, 2016.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.
- FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese 'trabalhador feliz, produtivo': o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPÉ.BR**, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 2, p. 151-184, 2015.
- CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014.
- SOUZA, J.; BERTOLINI, G. R. F.; RIBEIRO, I. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 3-22, 2014.
- VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 410-427, 2014.
- SOUZA, W. S.; CONCEIÇÃO, G. S. A influência do capital psicológico no bem-estar de trabalhadores: estudo com operadores de caixa de supermercados. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 5, n. 2, p. 9-21, 2013.
- SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.
- ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012.
- KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 83, p. 49-63, 2012.
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.
- TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.
- PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 4, p. 1054-1072, 2010.

Fonte: Elaboração própria (2025)



4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados encontrados foram sistematizados contemplando ano de publicação dos artigos, seguido pelo nome do(s) autor(es), o objetivo de cada estudo, a metodologia empregada e, por fim, os principais resultados obtidos. Essa organização permitiu uma visualização mais clara e comparativa dos achados, além de favorecer uma análise aprofundada das contribuições de cada pesquisa sobre o tema bem-estar no trabalho.

Analisando a metodologia adotada nos artigos científicos selecionados, observou-se que a maioria dos artigos (32) utilizaram a abordagem de natureza quantitativa e apenas dois estudos adotaram a abordagem qualitativa: qualitativas-exploratória (1), qualitativa-descritiva (1). Os artigos utilizaram questionários e entrevistas como instrumentos de coleta de dados.

4.1 Discussão dos principais resultados encontrados

A análise do *corpus* da pesquisa revelou os principais temas recorrentes na literatura científica selecionada, permitindo compreender os fatores que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho. Esses achados possibilitaram a categorização dos estudos em seis eixos temáticos relevantes: Qualidade de Vida no Trabalho e Bem-estar no Trabalho; Suporte Organizacional; Suporte Social, Clima Social e Capital Psicológico; Comprometimento Organizacional; Gestão de Pessoas; e Liderança.

A presença desses temas indica uma convergência teórica em torno da valorização do indivíduo nas organizações, destacando a importância de práticas e políticas que promovam ambientes saudáveis, colaborativos e psicologicamente seguros, como será apresentado na continuação.

4.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Bem-estar no Trabalho (BET): elementos cognitivos e afetivos.

Segundo Sousa e Zerbini (2021), o bem-estar laboral é definido como a satisfação com diferentes aspectos da vida e com diversos aspectos do trabalho, contendo tanto elementos cognitivos quanto elementos afetivos. A qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como uma forma de manter os colaboradores mais motivados em suas atividades diárias, porém, não se restringe apenas ao fator motivacional, atuando além do auxílio prestado ao colaborador

visando um melhor desempenho (Henig; Silva, 2024).

Compreende-se, portanto, que os termos apresentados se complementam, embora possuam diferenças quanto a suas definições adotadas. De acordo com Henig e Silva (2024), o bem-estar no trabalho ainda é um tema pouco abordado quando se fala em Gestão de Recursos Humanos das organizações, sendo muitas vezes substituído por termos como qualidade de vida no trabalho, apesar disso, quando mensurado dentro das organizações, auxilia os gestores na tomada de decisões.

Na pesquisa desenvolvida por Erler e D'Angelo (2019), os resultados indicam que os sentimentos de afeto positivo e afeto negativo, bem como o fator realização no trabalho, influenciam em maior ou menor grau o bem-estar dos colaboradores. Em consonância, o estudo desenvolvido por Corrêa *et al.* (2019) reforça que, à medida que os sentimentos positivos são vivenciados em prol da organização, reduz-se a presença de esgotamento emocional decorrente das atividades desempenhadas. De forma complementar, Sousa e Zerbini (2021) destacam em seus resultados que as maiores médias obtidas na escala de bem-estar no trabalho foram associadas aos fatores realização e expressividade.

Adicionalmente, o estudo de Oliveira *et al.* (2020) corrobora com os achados anteriores ao demonstrar a existência de uma correlação entre os sentimentos de autorrealização e expressividade com os afetos positivos, os quais servem como parâmetro para mensurar o nível de bem-estar e felicidade. Essa correlação se estende aos sentimentos vivenciados dentro e fora do ambiente laboral. Nesse sentido, essas constatações revelam que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada ao sentimento de pertencimento e ao desenvolvimento de habilidades dentro da organização. Essa vivência, por sua vez, influencia de maneira significativa a percepção individual de bem-estar no ambiente laboral.

4.1.2 Suporte Organizacional

O suporte organizacional relaciona-se à maneira como os empregados percebem a retribuição da organização em relação aos esforços que desempenham. Nesse sentido, conforme Paschoal, Torres e Porto (2010, p.1060), “a percepção do trabalhador de que a organização oferece condições compatíveis com seus esforços devem influenciar diretamente os resultados como as emoções no trabalho”.

De acordo com Henig e Silva (2024), as ações promovidas pelas organizações possuem grande relevância e impactam diretamente tanto no desempenho das atividades realizadas,

quanto na percepção dos colaboradores sobre o bem-estar no trabalho. Em consonância, Estivaleta *et al.* (2016) indicam que, quanto maior a percepção do colaborador referente ao suporte organizacional, maior será a identificação com a organização. Essa relação é reforçada por Paschoal *et al.* (2022), que destacam o fornecimento do suporte organizacional, tomado como uma medida estratégica, capaz de auxiliar e prevenir os agravos na saúde dos trabalhadores.

Os resultados encontrados por Fogaça *et al.* (2021) destacam que o suporte organizacional, embora tradicionalmente trabalhado no nível individual, deve também ser considerado como uma variável de grupo. Adicionalmente, Estivaleta *et al.* (2016) indicam que as variáveis suporte social e suporte organizacional são promissoras e auxiliam na compreensão de experiências subjetivas positivas no ambiente laboral. Esses dados permitem compreender que, quanto mais a instituição investir e aprimorar o suporte organizacional oferecido, maior será a percepção positiva do indivíduo, possibilitando assim, uma melhora na sua percepção e performance profissional.

Destaca-se, portanto, que o investimento contínuo em práticas que reforcem e fortaleçam o suporte organizacional, além de contribuir para a percepção de bem-estar dos colaboradores, auxilia na prevenção de possíveis prejuízos na saúde emocional e desempenha um papel relevante na execução das atividades desenvolvidas diariamente nas organizações. Os resultados obtidos na pesquisa elaborada por Pauli, Cerutti e Andréis (2018) apontam que o suporte organizacional exerce influência significativa no bem-estar no trabalho, sugerindo que sempre que a empresa oferecer apoio ao seu colaborador, a percepção de bem-estar tende a melhorar. Em suma, quanto mais positiva é a percepção do suporte, mais afeto positivo é sentido e vivenciado no ambiente de trabalho (Sant'anna; Paschoal; Gosendo, 2012).

4.1.3 Suporte Social, Clima Social e Capital Psicológico

De acordo com Souza, Siqueira e Martins (2015, p.160), a “percepção de suporte social no trabalho tem se mostrado como preditor das dimensões de bem-estar no trabalho”. Consoante a isso, a literatura científica reconhece o suporte social como um fator benéfico relevante na saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Essa influência é evidenciada por ações que impactam positivamente a percepção dos indivíduos sobre o ambiente laboral.

Entre essas práticas, destacam-se a preocupação com o bem-estar dos colegas, a colaboração praticada entre os pares, o apoio mútuo na resolução de problemas, e o apoio da

liderança na resolução de questões pessoais, tais fatores contribuem para a redução de emoções negativas e reforçam a importância do suporte social no contexto organizacional (Paschoal; Torres; Porto, 2010).

Nesse mesmo sentido, Rocha Sobrinho e Porto (2012, p.258) afirmam que “clima organizacional compreende um conjunto de percepções globais compartilhadas pelos indivíduos, referente às variáveis organizacionais que compõem o ambiente de trabalho”. Os resultados de sua pesquisa indicam que variáveis como dados demográficos, clima social e *coping* influenciam diretamente a percepção de bem-estar no trabalho. O clima social destacou-se como o preditor de maior relevância, evidenciando que o contexto do ambiente de trabalho exerce um papel significativo na percepção de bem-estar laboral.

O capital psicológico está associado a quatro dimensões psicológicas: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. No estudo desenvolvido por Souza e Conceição (2013, p. 14), aponta-se que “pessoas que detêm consideráveis níveis das capacidades psicológicas autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência estão mais preparadas para enfrentar situações difíceis e delicadas”.

Além disso, os autores destacam que o capital psicológico influencia positivamente em aspectos como satisfação, comprometimento, perseverança, desempenho no trabalho e a percepção de um clima organizacional positivo. Em consonância, Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) identificam que o capital psicológico afeta de forma significativa a intensidade da relação entre bem-estar no trabalho e o engajamento no trabalho.

4.1.4 Comprometimento Organizacional

Souza e Conceição (2013) identificam que o comprometimento organizacional envolve uma relação afetiva entre a organização e seus colaboradores. Essa conexão é percebida pelos trabalhadores como uma forma de pertencimento e identificação com os valores institucionais da organização na qual estão inseridos. De forma complementar, Traldi e Demo (2012) destacam que o comprometimento organizacional afetivo exerce impacto direto tanto no bem-estar quanto na satisfação profissional. Assim, compreende-se que, quanto maior o grau de comprometimento sentido pelos servidores, maior será sua sensação de pertencimento à organização.

Adicionalmente, Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) apontam que quanto maior o grau de comprometimento organizacional afetivo sentido pelo colaborador, menor será a sua



intenção de rotatividade. Em consonância, a pesquisa desenvolvida por Kunkel e Vieira (2012), reforça que a presença de sentimentos de comprometimento entre os colaboradores é benéfica tanto para os trabalhadores, que vivenciam mais emoções positivas no ambiente laboral, quanto para a organização, que mantém seus funcionários com maior nível de interesse e dedicação no desempenho de suas atividades.

Os resultados encontrados na pesquisa de Polizzi Filho e Claro (2019) corroboram com os achados anteriores ao destacar que um bom indicador para avaliar a intenção de rotatividade é o comprometimento organizacional afetivo, pois, quanto maior o sentimento de pertencimento à organização, menor será essa intenção. Adicionalmente, a pesquisa de Lague, Gallon e Cerutti (2020) aponta que a falta de crença ou a dificuldade de alinhamento com os valores organizacionais acarreta resistência à aceitação e à identificação com as metas e objetivos da empresa, essa desconexão reduz o grau de comprometimento dos colaboradores e influencia diretamente o bem-estar no trabalho.

Além disso, a ausência de percepção quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional gera baixa expectativa de melhoria salarial e funcional, o que, por consequência, pode provocar desmotivação e acomodação (Freitas *et al.*, 2019). Em consonância, Vasconcellos e Neiva (2014) destacam que as projeções sobre crescimento na carreira, aliadas à perspectiva de melhoria salarial, benefícios e recompensas, desempenham papel relevante na avaliação que o colaborador faz sobre o seu futuro profissional.

Ademais, Zawadzki *et al.* (2022) constataram que os valores organizacionais influenciam diretamente o bem-estar no trabalho, sendo importante que haja um alinhamento entre os valores percebidos na organização e os valores pessoais do colaborador, tal alinhamento permite a identificação com o ambiente organizacional e contribui para a permanência do indivíduo na organização.

Silva *et al.* (2022) reforçam essa perspectiva ao destacarem que a autonomia percebida pelos colaboradores em seu local de trabalho está diretamente relacionada ao bem-estar. Adicionalmente, os autores corroboram os achados anteriores ao destacarem que trabalhar em um local com o qual haja identificação é fundamental para a construção de experiências positivas no contexto organizacional.

Por fim, Braga *et al.* (2017) identificaram os três valores principais que contribuem para a compreensão da natureza do bem-estar no ambiente laboral: a valorização do colaborador, a realização pessoal e profissional e a identificação do colaborador com os princípios e objetivos da organização. Esses valores atuam de forma integrada e contribuem para a promoção de um

ambiente de trabalho mais saudável e engajado.

4.1.5 Gestão de Pessoas: políticas e práticas.

Com o passar do tempo, a gestão de pessoas vem evoluindo e passando por transformações graduais. Atualmente, essa área compreende o colaborador como um fator estratégico, desempenhando um papel fundamental nas organizações (Horta; Demo; Roure, 2012). De forma similar, a pesquisa desenvolvida por Souza, Bertolini e Ribeiro (2014) considera o indivíduo como parte fundamental no processo de obtenção de vantagem competitiva, dessa forma, cabe à gestão de pessoas proporcionar um ambiente que possibilite maior realização no âmbito pessoal e profissional, promovendo o bem-estar dos colaboradores.

Complementarmente, ao incorporar políticas voltadas à gestão de pessoas, torna-se possível estimular um maior sentimento de bem-estar entre os trabalhadores, tornando possível desencadear uma percepção ampliada de realização pessoal e profissional (Oliveira; Gomide Júnior; Poli, 2020). Adicionalmente, os resultados encontrados por Vasconcelos e Neiva (2016) indicam que as percepções positivas sobre as políticas e práticas de recursos humanos estão diretamente relacionadas ao bem-estar no trabalho e às expectativas quanto ao futuro organizacional.

Nesse mesmo sentido, Demo *et al.* (2022) destacam que as virtudes organizacionais podem ser compreendidas como impulsionadoras do bem-estar no trabalho, além disso, as práticas de gestão de recursos humanos atuam como mediadoras na relação entre essas virtudes e o bem-estar percebido pelos colaboradores. Amorim-Ribeiro *et al.* (2022) apresentam, em seus resultados, que o acesso a informações funcionais, obtidos por meio da proximidade com atores centrais na organização, facilita a adaptação as mudanças organizacionais, promovendo o bem-estar no trabalho.

Complementarmente, Souza, Bertolini e Ribeiro (2014) enfatizam que os gestores devem direcionar os seus esforços para o desenvolvimento de políticas voltadas ao envolvimento dos colaboradores, visando fortalecer a confiança destes na organização. De acordo com Gnoatto *et al.* (2022), identificou-se que os contextos dentro e fora do trabalho influenciam-se mutuamente no que se refere à qualidade de vida e ao bem-estar dos colaboradores, essa perspectiva sugere que as políticas e práticas voltadas a gestão de pessoas, quando desenvolvidas e aplicadas pelas instituições, influenciam diretamente a vida dos colaboradores, tanto no ambiente profissional quanto pessoal.

Por fim, a pesquisa desenvolvida por Fogaça e Coelho Junior (2015) aponta o clima de descontração como um fator relevante na promoção do bem-estar no trabalho, uma vez que esse clima contribui para aliviar o estresse vivenciado pelos colaboradores. Além disso, a satisfação profissional foi associada a fatores como remuneração, autonomia, chefia, colegas e oportunidades de ascensão funcional. Esses aspectos reforçam a importância de se promover um ambiente organizacional harmonioso e que priorize o bem-estar de seus colaboradores.

4.1.6 Liderança

A liderança desempenha um papel crucial no desenvolvimento e desempenho dos colaboradores, uma vez que as atitudes e ações tomadas pelos líderes exercem influência direta tanto na percepção quanto no comportamento dos funcionários (Sant'anna; Paschoal; Gosendo, 2012). A pesquisa desenvolvida por D'Souza e César (2022), buscou compreender a influência dos traços do *Dark Triad* em líderes sobre o bem-estar no trabalho. Os resultados demonstraram que os líderes que apresentam características como indiferença, manipulação e necessidade constante de prestígio ou status promovem um ambiente de tensão, nervosismo e frustração, como consequência, esse comportamento impacta o bem-estar sentido no ambiente de trabalho, uma vez que tal comportamento gera um sentimento de afeto negativo nos colaboradores. Logo, destaca-se a importância de se priorizar um ambiente organizacional positivo e com foco na promoção do bem-estar dos colaboradores.

Em síntese, os resultados obtidos por meio da revisão sistemática indicam que o bem-estar no trabalho está diretamente relacionado a múltiplos fatores, de natureza organizacional e individual. Entre os principais, destacam-se o suporte organizacional e social percebido, o capital psicológico dos colaboradores, as práticas de gestão de pessoas e a qualidade da liderança percebida. Tais fatores demonstraram ser essenciais para a correta análise do bem-estar no trabalho, contribuindo para a compreensão de como as organizações podem promover ambientes mais saudáveis e produtivos.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais temas abordados na literatura científica da área de Administração, com foco na identificação dos fatores que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho. A partir da Revisão Sistemática da Literatura, foram

identificados trinta e quatro artigos relevantes publicados entre os anos de 2010 e 2024, o que possibilitou uma análise abrangente e consistente sobre o tema em questão. Esses achados possibilitaram a categorização dos estudos em seis eixos temáticos relevantes: Qualidade de Vida no Trabalho e Bem-estar no Trabalho; Suporte Organizacional; Suporte Social, Clima Social e Capital Psicológico; Comprometimento Organizacional; Gestão de Pessoas; e Liderança.

Os resultados encontrados evidenciam que o bem-estar no trabalho desempenha um papel essencial no desempenho e na retenção dos colaboradores, estando diretamente atrelado a variáveis importantes no contexto organizacional. Empresas que priorizam o bem-estar dos seus funcionários promovem um ambiente de trabalho saudável, o que, por consequência, eleva os níveis de comprometimento dos colaboradores, reduzindo o sentimento de desmotivação e minimizando os riscos de agravos à saúde mental.

Observou-se, ainda, que o bem-estar no ambiente de trabalho atua como um mediador na relação entre desempenho e intenção de rotatividade. Colaboradores que percebem que a organização valoriza e promove um ambiente organizacional voltado ao bem-estar tendem a apresentar uma menor intenção de rotatividade, um maior sentimento de pertencimento, maior satisfação profissional e uma percepção positiva sobre a sua experiência no ambiente laboral. Essa constatação reforça a importância de investimentos contínuos na melhoria do ambiente organizacional, além da promoção do fornecimento do suporte organizacional com vistas à valorização do capital humano.

Ressalta-se que o foco em políticas e práticas de gestão de pessoas, suporte organizacional, suporte social, qualidade de vida no trabalho e liderança eficaz constitui um conjunto de fatores essenciais para um aumento da percepção de bem-estar e comprometimento dos colaboradores com a organização. É crucial que instituições que almejam equipes engajadas e satisfeitas compreendam que o bem-estar no trabalho não é resultado de uma única variável, mas sim de uma combinação de fatores estruturais e psicológicos que, juntos, promovem um ambiente organizacional mais saudável e produtivo. Em síntese, conclui-se que promover um ambiente organizacional focado no bem-estar dos colaboradores gera benefícios mútuos: para os profissionais, que vivenciam experiências positivas e saudáveis no seu local de trabalho; e para as organizações, que passam a contar com funcionários mais motivados, engajados e produtivos, com um menor índice de rotatividade.

Destaca-se, portanto, que este estudo contribui tanto para o conhecimento acadêmico quanto para a prática organizacional, ao proporcionar uma apresentação sintetizada de

evidências que contribuem para uma análise aplicada do tema. Dessa maneira, gestores interessados em promover ambientes organizacionais focados no bem-estar poderão utilizar os achados deste estudo como base para traçar estratégias que favoreçam a construção de espaços laborais mais saudáveis e colaborativos. As evidências apresentadas oferecem subsídios para a implementação de práticas voltadas à valorização do capital humano, com o objetivo de fortalecer o vínculo entre a organização e o colaborador, contribuindo para o aumento da satisfação, do engajamento e da retenção de talentos.

Para além disso, a análise dos estudos selecionados permitiu identificar algumas lacunas relevantes na literatura, que podem orientar futuras pesquisas na área. Observou-se, em especial, a escassez de artigos com abordagem qualitativa sobre um tema que demanda aprofundamento significativo, como o bem-estar no trabalho

Embora alguns estudos abordem os efeitos dos traços negativos na liderança, ainda são escassas as investigações que explorem os impactos emocionais e comportamentais desses perfis sobre o bem-estar dos colaboradores.

Destaca-se também a ausência de pesquisas que analisem de forma integrada, variáveis organizacionais e características individuais dos colaboradores. Por fim, nota-se uma carência de estudos que detalhem práticas de gestão de pessoas voltadas especificamente à promoção da saúde mental e do bem-estar, como por exemplo, programas de apoio psicológico e ações preventivas no contexto laboral. Como limitações para esta pesquisa, destaca-se a escolha de uma única base de dados, o que pode ter acarretado a exclusão de artigos relevantes ao tema. Como sugestão, pesquisas futuras podem ampliar o escopo de análise para outras bases e períodos, a fim de possibilitar uma compreensão mais abrangente do bem-estar no ambiente de trabalho, contribuindo para o avanço teórico e empírico na área.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; TROCCÓLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 20, n. 2, p. 153-164, maio/ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/85JVntJ3f8WJMYnPVgZDMVz>. Acesso em: 6 out. 2025.

AMORIM-RIBEIRO, E.; NEIVA, E.; MACAMBIRA, M.; MARTINS, L. Bem-Estar no Trabalho em Processos de Mudança Organizacional: O Papel das Redes Sociais Informais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022.

BRAGA, L. T.; ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; OLIVEIRA, J. M.; COSTA, V. F. Valores Organizacionais: Preditores do Bem-Estar no Trabalho? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, p. 170-187, 2017.

BURKO, A. D. S. Direito do trabalho: dos fatos sociais aos dispositivos legais. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 20, n. 2, art. 6, p. 105-119, 2022.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014.

CORRÊA, J.; LOPES, L.; ALMEIDA, D.; CAMARGO, M. Bem-Estar no Trabalho e Síndrome de 'Burnout': Faces Opostas no Labor Penitenciário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1-30, 2019.

D'SOUZA, M. F.; CÉSAR, A. M. R. V. C. Liderança, bem-estar no trabalho e o Dark Triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 33, n. 2, p. 209-231, 2022.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; COURA, K. V.; GOMIDE JÚNIOR, S.; COSTA, A. C. R. Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of hrm practices. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 6, p. 1-16, 2022.

DOURADO, D. P.; HOLANDA, L. A.; SILVA, M. M. M.; BISPO, D. A. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 349-367, 2009.

ERLER, K.; D'ANGELO, M. J. Percepção de Bem-Estar entre Funcionários Ativos e Demissionários de uma Organização da Saúde na Região Metropolitana da Grande Vitória. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 104, p. 144-163, 2019.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; STEFANAN, A. A.; SOUZA, D. L. Suporte Social e Suporte Organizacional como Antecedentes do Bem-Estar no Trabalho: a Perspectiva de Colaboradores de uma Empresa de Logística Ferroviária. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 2, p. 31-56, 2016.

FERREIRA, Maria Cristina; PACHECO, Stanley; PINTO, Nelise Maciel; FERNANDES, Helenita de Araújo; SILVA, Ana Paula Correa e. O bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese 'trabalhador feliz, produtivo': o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, M.; TORRES, C. Relações entre Desempenho, Bem-Estar no Trabalho, Justiça e Suporte Organizacional: Uma Perspectiva Multinível. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, p. 1-27, 2021.

FORBES. Bem-Estar do brasileiro no trabalho é abaixo do ideal, mostra pesquisa. **Forbes**, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/01/bem-estar-do-brasileiro-no->



trabalho-e-abaxo-do-ideal-mostra-pesquisa. Acesso em: 3 jan. 2025.

FREITAS, S. B.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; PINTO, F. W. S. V. Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho: O Olhar dos Funcionários de uma Secretaria sobre as Condições de Trabalho. **Pensamento & Realidade**, v. 34, n. 2, p. 92-118, 2019.

GNOATTO, D. C. G.; MASCHIO, C. S. R.; DANETTE, A. R.; ZAWADZKI, P.; TESTON, S. F. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho de motoristas chapecoenses. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, n. 1, p. 1-21, 2022.

HENIG, E. V.; SILVA, L. E. S. Bem-estar no trabalho e serviço público: uma análise do Tribunal de Justiça de Roraima. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 3, p. 0-0, 2024.

HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2721-2736, 2020.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 83, p. 49-63, 2012.

LAGUE, J. D.; GALLON, S.; CERUTTI, P. A Percepção de Bem-Estar no Trabalho para Imigrantes Senegaleses. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 269-292, 2020.

OLIVEIRA, A.F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho: Confiança e Políticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020.

OLIVEIRA, E. J.; CASTRO, D. S. P.; COELHO, M.; LOPES, R. H.; ANDRADE, D. Felicidade no Trabalho: Uma Comparação com os Resultados da Pesquisa Guia Você S/A. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2020.

OLIVEIRA, Elisângela Magela. TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO, DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL AOS NOSSOS DIAS. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 5, n. 11, p. 84-96, 2004. DOI: 10.14393/RCG51115327. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15327>. Acesso em: 5 abr. 2025.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. METODOLOGIA CIENTÍFICA: UM MANUAL PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO. MANUAL (PÓS-GRADUAÇÃO) – Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 23 de mar. de 2025.

OMS: empresas devem promover saúde mental de funcionários no ambiente trabalho. **As Nações Unidas no Brasil**, 2017. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/77852-oms-empresas-devem-promover-sa%C3%BAde-mental-de-funcion%C3%A1rios-no-ambiente->

trabalho. Acesso em: 20 jan. 2025.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 4, p. 1054-1072, 2010.

PASCHOAL, T.; SILVA, P. M.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 1-12, 2022.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania Organizacional, Suporte e Bem-Estar no Trabalho em Organizações Públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. Ed. Especial 1, p. 50-73, 2018.

POLIZZI FILHO, A.; CLARO, J. O Impacto de Bem-Estar no Trabalho e Capital Psicológico sobre Intenção de Rotatividade: Um Estudo com Professores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. 1-27, 2019.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LEDA, Denise Bessa. O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, dez. 2004. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180842812004000300006&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 06 mar. 2025.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

SILVA, I. C. da; MAFRA, F. L. N. Trabalho Docente, Trabalho Decente ou Trabalho Doente? Reflexões sobre o Trabalho de Professores Universitários na Contemporaneidade. **Anais**. In: VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Rio Grande do Sul, 2014.

SILVA, D. C.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S. A.; ORO, I. M. Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 151-167, 2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de

bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201–209, 2008.

SOARES, Simaria de Jesus. Pesquisa Científica: Uma Abordagem Sobre o Método Qualitativo. **Revista Ciranda** –Montes Claros, v. 1, n.3, pp.168-180, jan/dez-2019.
Disponível em:

<<https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314/348>>. Acesso em: 23 de mar. de 2025.

SOUSA, A. A.; ZERBINI, T. Escala de Bem-Estar no Trabalho: Evidências de Validade em Contexto De Saúde Pública. **Revista Alcance**, v. 28, n. 2, p. 212-224, 2021.

SOUZA, W. S.; CONCEIÇÃO, G. S. A influência do capital psicológico no bem-estar de trabalhadores: estudo com operadores de caixa de supermercados. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 5, n. 2, p. 9-21, 2013.

SOUZA, J.; BERTOLINI, G. R. F.; RIBEIRO, I. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 3-22, 2014.

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bemestar no trabalho. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 2, p. 151-184, 2015.

SPELL. **Scientific Periodicals Electronic Library**. 2025. Disponível em: <<https://www.spell.org.br/>>. Acesso em 10, out., 2025.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

VAN HORN, J. E.; TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B.; SCHREURS, P. J.G. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, p. 365–375, 2004.

VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 410-427, 2014.

VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. What Tomorrow Brings? Examining a Model of Antecedents of Career Expectations. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 5, p. 36-60, 2016.

WARR, PETER. *Learning about employee happiness*. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 133–140, jul./dez. 2007.

ZAWADZKI, P.; TESTON, S.; LIZOTE, S.; ORO, I. Valores Organizacionais: Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho para Sucessores Rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 20