

BEM-ESTAR NO TRABALHO COMO PILAR DA CULTURA ORGANIZACIONAL: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA. ODS 8

João Vitor Maia de Abreu (Universidade de Taubaté)
Dra. Marilsa de Sá Rodrigues (Universidade de Taubaté)
Dra. Márcia Regina de Oliveira (Universidade de Taubaté)
Dr. Moacir José dos Santos (Universidade de Taubaté)

Resumo

O objetivo deste artigo é investigar a integração do bem-estar no trabalho com a cultura organizacional. O bem-estar dos colaboradores, essencial para a satisfação e saúde física, mental e emocional, também se configura como um pilar para a competitividade e sustentabilidade organizacional, alinhando-se ao ODS 8, que aborda o trabalho decente e o crescimento econômico. A pesquisa, conduzida por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, revelou que, apesar de existirem estudos sobre o impacto do bem-estar na produtividade, a relação entre bem-estar e cultura organizacional precisa ser ainda mais explorada. A análise revelou poucas estratégias sobre a implementação dessas práticas e suas implicações para a cultura organizacional. Os resultados indicam que integrar o bem-estar ao ambiente de trabalho não só melhora a qualidade de vida dos funcionários, mas também pode promover um ambiente mais produtivo e inovador, além de contribuir para o crescimento das organizações. Este estudo oferece insights importantes para gestores, sugerindo que a integração do bem-estar com a cultura organizacional é fundamental para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e eficientes.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; cultura organizacional; desenvolvimento organizacional.

Introdução

O bem-estar no trabalho, que engloba a satisfação, saúde física e emocional dos colaboradores, vem mostrando como um elemento central na cultura organizacional. Em um ambiente corporativo na qual a competitividade é crescente, promover o bem-estar no trabalho não só eleva a qualidade de vida dos funcionários, mas também se configura como uma base para o crescimento organizacional sustentável, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 8, que trata do trabalho decente e do crescimento econômico.

O problema central que este artigo pretende investigar é: de que maneira o bem-estar no trabalho pode ser integrado de forma eficaz à cultura organizacional? Embora existam diversos estudos que tratam do impacto do bem-estar no trabalho, ainda é necessário explorar como essas práticas podem ser incorporadas para fortalecer a cultura organizacional, resultando em inovação e crescimento.

A justificativa para este estudo reside na necessidade de ambientes de trabalho que priorizem o bem-estar como um componente para o sucesso e o desenvolvimento organizacional. Compreender e identificar práticas eficazes de bem-estar pode fornecer valiosas ideias para gestores, auxiliando na formulação de políticas que não apenas promovam a saúde e satisfação dos colaboradores, mas que também contribuam para o desenvolvimento e a competitividade das empresas.

O objetivo deste artigo é investigar como o bem-estar no trabalho pode ser integrado à cultura organizacional, promovendo o desenvolvimento das empresas. A análise se baseará nas relações entre políticas de bem-estar e produtividade, podendo verificar como a incorporação dessas práticas pode fomentar um crescimento organizacional.

Com isso, este estudo ao visar contribuir para o entendimento dos impactos do bem-estar no trabalho no contexto da cultura de organização e explorando os realces sobre os temas, espera-se fornecer uma base teórica sólida para orientar gestores na criação de ambientes de trabalho que sejam ao mesmo tempo saudáveis e propulsores de produtividade.

Revisão da literatura

Segundo Luna (1993), uma revisão teórica, em geral, tem o objetivo de circunscrever um dado problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórico que pretende explicá-lo. Com base nisso, apresentamos a seguir as principais teorias relacionadas ao tema de Bem-estar no trabalho, Cultura Organizacional e suas relações.

O bem-estar no trabalho está ligado ao estado de saúde física e emocional, impactando diretamente sua satisfação e desempenho. Para Waterman (1993) O bem-estar é uma condição emocional onde os sentimentos positivos superam os negativos, e tanto a expressão pessoal quanto a autorrealização estão ligadas à experiência subjetiva de aprimoramento de habilidades, realização de potencial e progresso em seus objetivos de vida.

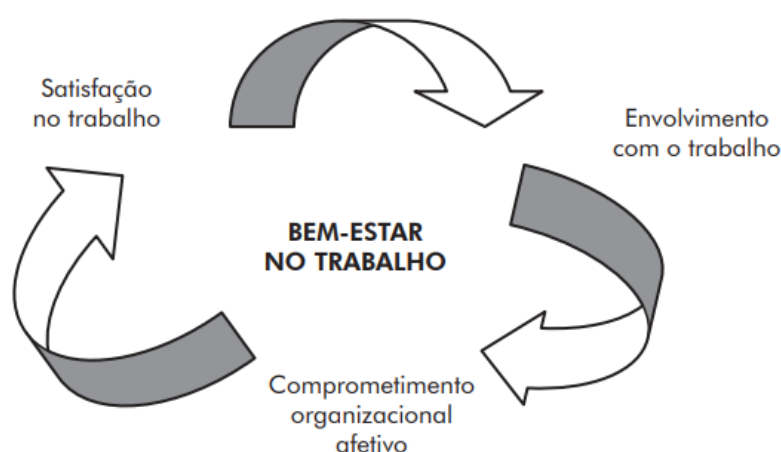
Aristóteles, em sua doutrina ética, argumenta que uma vida bem vivida (busca do bem-estar) é alcançada através da Eudaimonia, que se refere à realização do potencial individual de cada pessoa por meio de ações direcionadas ao seu desenvolvimento pessoal (Ryff, 1989; Waterman, 1993). Correlacionado com as duas dimensões do bem-estar de Warr (2007), que são prazer e excitação, variando em

sua intensidade, informa que uma experiência pode vir acompanhada de baixos e altos níveis de ambos os sentimentos. E que o bem-estar de uma pessoa pode ser descrito em termos dessas dimensões.

Paschoal e Tamayo (2008), na propositura de Waterman (1993) e a abordagem de Warr (2007) já citada, definem o bem-estar no trabalho como a predominância de emoções positivas no ambiente laboral e a percepção do indivíduo de que seu trabalho permite a expressão e o desenvolvimento de seus potenciais, além de contribuir para o progresso em suas metas de vida. Assim, o bem-estar no trabalho abrange tanto aspectos afetivos (emoções e estados de humor) quanto cognitivos (sensação de realização), integrando elementos das abordagens hedonista e de realização pessoal. Operacionalmente, pode ser estruturado em três componentes principais: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho.

Siqueira (2014) estabelece um modelo teórico de bem-estar relacionando-o com a Satisfação do trabalho, o Envolvimento com o trabalho e o Comprometimento Organizacional afetivo, compondo então aspectos psicológicos relacionando ainda a referência das crenças e sentimentos positivos que mapeiam o ambiente organizacional.

Figura – Bem-estar no trabalho



Fonte: Siqueira (2014, p. 42)

IBET – 13

O Inventário de Bem-estar no Trabalho (IBET-13) foi criado com a intenção de aferir o bem-estar no trabalho, considerando um estudo mental positivo relacionado as três dimensões de Siqueira (2008): Satisfação no trabalho, Envolvimento com o trabalho e Comprometimento Organizacional afetivo.

Essa ferramenta psicométrica avalia o BET através de 13 tópicos que medem aspectos como satisfação, suporte social, condição no trabalho, entre outros.

A aplicação do IBET-13 permite às empresas identificarem áreas de melhoria e desenvolver estratégias para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Ao fornecer uma análise detalhada dos pontos fortes e das deficiências no contexto laboral, o IBET-13 ajuda as organizações a implementar práticas que aumentem o bem-estar dos funcionários, potencializando o engajamento e a eficiência no trabalho.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização, influenciando diretamente seu ambiente de trabalho e a forma como os colaboradores interagem e realizam suas atividades. A cultura organizacional pode ser compreendida como "a programação coletiva da mente que diferencia os membros de uma organização dos de outra" (Hofstede, 1997, p. 210). Conforme estudos de Coleta & Coleta (2005, p.155) embora haja consenso entre os pesquisadores de que a cultura organizacional se dá ao modo como as atividades são conduzidas dentro de cada instituição, algumas definições são mais detalhadas e abrangentes. Um exemplo é a definição de Tunstall (1983), que inclui convicções, costumes, conjunto de valores, normas e os comportamentos padrões esperados e desejados dos membros de uma comunidade organizacional específica.

Segundo Pires e Macêdo (2006), a relação entre cultura e organizações é interpretada de diferentes maneiras pelos especialistas, com abordagens que variam conforme a formação e o foco de cada pesquisador. Os autores destacam duas abordagens principais ao se discutir cultura organizacional: a de Schein, que vê a cultura organizacional como um produto da dinâmica interna específica de uma organização, e a de Hofstede, que entende a cultura organizacional como um reflexo da dinâmica cultural mais ampla da sociedade em que a organização está inserida.

Figura 2 – A Mensuração das dimensões culturais de Hofstede

A mensuração e a escala das dimensões culturais de Hofstede

Dimensões Escala	Distância do Poder	Resistência à Incerteza	Individualismo e Coletivismo	Masculinidade e Feminilidade
Alto	Diferencial social (hierarquia do <i>status</i>)	Relações formais (estrutura, rituais)	Autodeterminação (crescimento pessoal)	Relações de controle (comportamento competitivo)
Baixo	Integração social (<i>status</i> igual)	Relações informais (menos controle)	Coletividade (harmonia de grupo)	Criação de relações (menos competitivo)

Fonte: Lacerda (2011)

A escala de dimensões de cultura organizacional de Hofstede é uma ferramenta que mostra as variáveis culturais que influenciam o comportamento dentro das organizações. Hofstede propõe inicialmente quatro dimensões culturais: Distância de Poder (a aceitação das desigualdades hierárquicas), Individualismo X Coletivismo (a ênfase nas necessidades do indivíduo X o grupo), Masculinidade X Feminilidade (a valorização de atributos como assertividade e competição X cuidado e qualidade de vida), e Aversão à Incerteza (o grau de conforto e incerteza). Logo depois, Hofstede adicionou mais duas dimensões: Orientação de Longo Prazo X Curto Prazo (o foco em resultados futuros X valores tradicionais) e Indulgência X Restrição (a liberdade para gratificar desejos humanos básicos). Essas dimensões ajudam a entender como diferentes culturas organizacionais operam e como os valores afetam a maneira como as pessoas trabalham e interagem nas organizações.

Desenvolvimento Organizacional

Para entender o impacto do bem-estar na cultura organizacional, é essencial revisar as principais teorias sobre o crescimento das organizações. Leite e Albuquerque (2010) explanam que o desenvolvimento organizacional está em constante crescimento, pois foi ganhar reconhecimento formal somente a partir da década de 1960. Eles ainda acreditam que o desenvolvimento organizacional vai além de uma técnica; é um processo contínuo que demanda mudança, planejamento, e busca melhorar a eficiência e eficácia da organização.

Lobos (1975) define que Desenvolvimento Organizacional (DO) é geralmente caracterizado como um processo composto por um conjunto de eventos relacionados,

orientados para alcançar objetivos específicos ou metas definidas das organizações. Leite e Albuquerque (2010) explana que sua efetiva implementação, é necessário o envolvimento de todos os níveis de hierarquia, começando pela alta gestão e se estendendo para os demais, sempre com o suporte dos líderes. Esse processo é baseado em um diagnóstico específico da organização e pode envolver diversas intervenções, corroborando assim, com o programa de DO informado por Lobos.

Ainda em definição do desenvolvimento organizacional e suas características, Bennis (1969) descreveu esse aspecto como uma estratégia educacional complexa voltada para transformar crenças, atitudes, valores e estruturas organizacionais, de modo que as organizações possam se adaptar mais efetivamente a novas tecnologias, mercados e outras mudanças.

As elipses de French & Bell (1973), estendidas por Lobos (1975) tratam os componentes básicos para o desenvolvimento organizacional. Nelas, os autores consideram a ênfase e o foco sistêmico no trabalho em grupo e as estratégias de mudança criando assim o processo iterativo dentro das organizações. Com isso, a elipse menor, estabelece as ações, diagnósticos e a manutenção desse processo tão importante para o desenvolvimento organizacional.

O objetivo das elipses é mostrar que o desenvolvimento organizacional não é um processo linear, mas sim um ciclo contínuo e iterativo. As mudanças precisam ser ajustadas com base nas respostas da organização e no ambiente em constante evolução.

Figura 3 – Elipses do Desenvolvimento Organizacional



Fonte: Lobos (1975)

Metodologia

Este estudo adota uma abordagem **qualitativa**, com foco em uma **revisão bibliográfica integrativa**. A escolha por um método qualitativo justifica-se pela necessidade de explorar, de maneira contextualizada, a relação entre o bem-estar no trabalho e a cultura das organizações. A revisão bibliográfica integrativa, segundo Whitemore & Knafl (2005), destacam que, quando conduzidas com rigor, podem fornecer resultados que não apenas enriquecem o desenvolvimento teórico da área, mas também têm aplicações práticas, principalmente na formulação de políticas.

A pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos complexos a partir da análise de dados não quantificáveis, focando na interpretação dos significados. Neste caso, o foco está em explorar como as práticas de bem-estar no trabalho e suas relações com a cultura organizacional em contextos específicos. A revisão bibliográfica é adequada para mapear sobre o tema, identificar lacunas na literatura e propor novas perspectivas de estudo.

A amostra desta pesquisa é composta por estudos previamente publicados, incluindo artigos acadêmicos, capítulos de livros, que abordam o bem-estar no trabalho e a cultura organizacional. A seleção dos estudos seguiu critérios de relevância e impacto na área de estudo. Foram utilizados termos de busca como "bem-estar no trabalho", "desenvolvimento organizacional", "Cultura organizacional" e "trabalho decente" em bases de dados como Periódicos CAPES, Scientific Electronic Library Online Brazil, e Google Scholar.

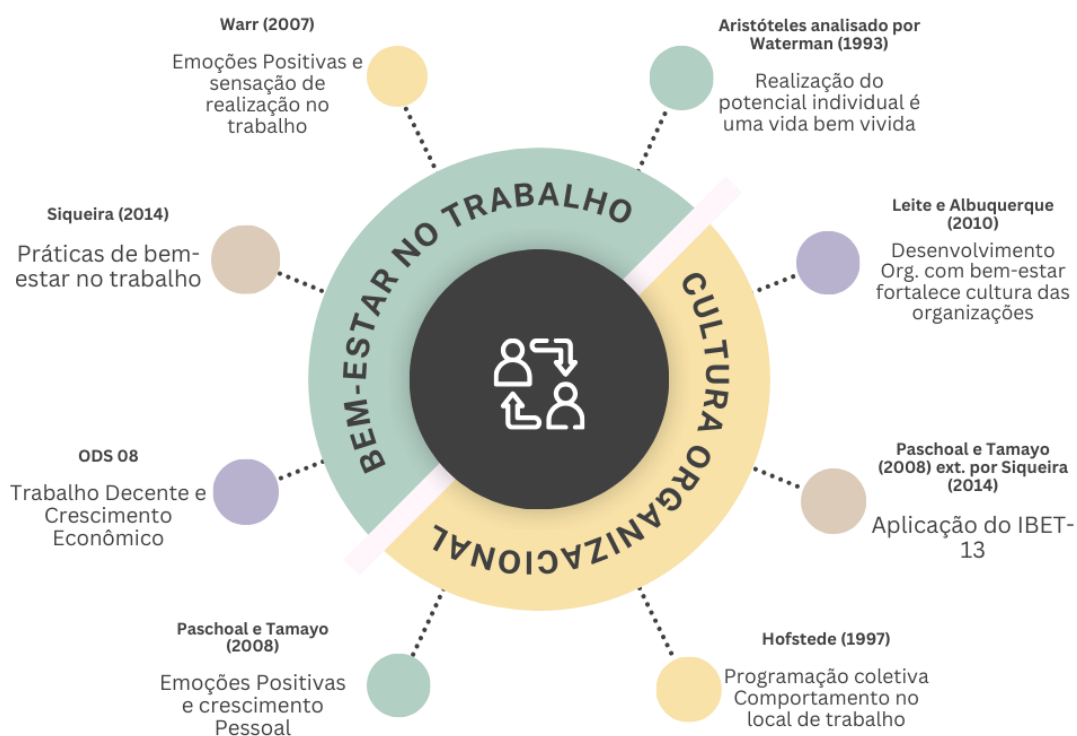
4. Análise e Discussão dos Dados

A análise de dados foi conduzida por meio da **análise de conteúdo**, que segundo Bardin (2006), é o conjunto de técnicas cujo intenção é a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção. Mozzato (2011) explana que o método de análise de conteúdo busca ainda, ultrapassar as incertezas e enriquece a leitura dos dados coletados. Diante do exposto, foram identificados temas recorrentes, padrões e relações entre as práticas de bem-estar no trabalho e os indicadores de cultura organizacional.

Para melhor observar os resultados desta pesquisa, foi elaborado um organograma circular, mostrando os principais autores e conceitos relacionados ao bem-estar e a cultura organizacional. Trazendo assim, melhor entendimento sobre a

importância da satisfação dos colaboradores com relação as culturas das organizações.

Figura 4 – Integração do Bem-estar no Trabalho com a Cultura Organizacional



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

Embora o bem-estar seja reconhecido como um fator crucial para a satisfação e produtividade dos colaboradores, a integração desse conceito com a cultura organizacional precisa ser explorada de maneira ainda mais ampla e objetiva para auxiliar gestores a melhorarem a qualidade de vida no trabalho através do bem-estar como pilar para cultura organizacional. A definição de Paschoal e Tamayo (2008) sobre o bem-estar no trabalho, que inclui a predominância de emoções positivas e a percepção de desenvolvimento pessoal, não é frequentemente conectada, na prática, com as características culturais que moldam o ambiente de trabalho. Esta falha destaca a necessidade de uma investigação mais profunda sobre como o bem-estar pode ser efetivamente integrado à cultura organizacional para promover um ambiente de trabalho mais justo e produtivo.

A integração do bem-estar no trabalho com a cultura organizacional tem implicações significativas para o desenvolvimento das empresas. Como indicado por Aristóteles e analisado por Waterman (1993), a busca pelo bem-estar é essencial para a realização do potencial individual e, por extensão, para o sucesso organizacional.

Esta perspectiva está alinhada com a abordagem hedonista e de realização pessoal de Warr (2007), que enfatiza a importância de emoções positivas e sensação de realização no ambiente de trabalho. A falta de foco na cultura das organizações pode limitar a eficácia das práticas de bem-estar, como ilustrado pela definição de cultura organizacional como "a programação coletiva da mente" (Hofstede, 1997, p. 210), que sugere a necessidade de uma compreensão mais profunda das normas que influenciam o comportamento no local de trabalho.

A ausência de uma relação clara entre bem-estar e cultura organizacional pode ter impactos negativos na vida dos funcionários. De acordo com Siqueira (2014), aspectos como satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional são cruciais para o bem-estar dos funcionários. No entanto, sem uma cultura organizacional que suporte e promova essas dimensões, as práticas de bem-estar podem ser insuficientes para gerar os benefícios, podendo levar a níveis altos de estresse e insatisfação dos colaboradores.

O alinhamento das práticas de bem-estar com a cultura organizacional é importante para o cumprimento do ODS 8, que busca promover o trabalho decente e o crescimento econômico sustentável. Como cita Leite e Albuquerque (2010), o desenvolvimento organizacional, que inclui o bem-estar dos colaboradores, é um processo contínuo que contribui para a eficiência e eficácia da organização. A integração bem-sucedida do bem-estar com a cultura organizacional não só melhora a qualidade de vida dos funcionários, mas também fortalece a posição da empresa como um líder em responsabilidade social.

O uso do IBET-13, que avalia a satisfação no trabalho, o envolvimento e o comprometimento organizacional, pode oferecer percepções valiosas para a criação de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos funcionários. Ao adotar uma abordagem que considera tanto o bem-estar quanto a cultura organizacional, as empresas podem alcançar um ambiente de trabalho mais saudável, conforme descrito por Paschoal e Tamayo (2008) e estendido pela teoria de Siqueira (2014).

Considerações finais

Este estudo analisou a relação entre bem-estar no trabalho e cultura organizacional, destacando a importância de integrar essas dimensões para promover o crescimento das empresas. A revisão da literatura revelou que ainda é

preciso focar amplamente na conexão entre práticas de bem-estar e cultura organizacional, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais assertiva.

O bem-estar no trabalho, que envolve a satisfação e a saúde dos colaboradores, é essencial para uma cultura organizacional eficaz. Para gestores, integrar o bem-estar com a cultura organizacional pode melhorar a qualidade de vida dos funcionários e fortalecer a competitividade da empresa. Alinhar essas práticas com os valores organizacionais contribui para um ambiente mais produtivo e inovador, apoiando o crescimento sustentável e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 8.

Dado o exposto, a integração eficaz do bem-estar no trabalho com a cultura organizacional oferece uma base sólida para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

Referências

- BENNIS, W.G. **Organizational development: its nature, origin and prospects**. Mass. Addison, Wesley Publishing, 1969.
- COLETA, J. A. D. & COLETA M. F. D, **Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior**, Avaliação Psicológica, 2005, 4(2), pp. 155-164.
- HOFSTEDE, G. (1997). **Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental**. Lisboa: Edições Sílabo.
- LACERDA, D. P. Cultura Organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. Rap — Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 45(5):1285-1301, Set./out. 2011.
- LEITE, N. R. P. & ALBUQUERQUE, L. G. **A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010.
- LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações**. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Departamento de Administração Geral e Relações Industriais, Brazil, ago 1975.

MOSCARDI, E., & PINTO, M., & GOMES, E., & NAKATANI, M. O uso das revisões bibliométrica, sistemática e integrativa de literatura para compreender o conceito de informação turística. RT&D. nº 27/28. 2017.

MOZZATO, A. R. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. RAC. Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul/ago. 2011.

PASCHOAL, T., & TAMAYO, A. (2008). **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação Psicológica, 7, 11-22

RYFF, C. D., & ESSEX, M. J. (1992). **The interpretation of life experience and well-being: the sample case of relocation**. *Psychology and Aging*, 7(2), 507-517.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TUNSTALL, W.B. (1983). **Cultural transition at AT&T**. Sloan Management Review (Fall), 25, 15-26.

WATERMAN, A. S. (1993). **Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

WHITTEMORE, R., & KNAFL, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52, 546–553.