



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS-PI
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ODAIR JOSÉ LIMA DE CARVALHO JÚNIOR

**BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO BRASIL:
reflexos na motivação e produtividade dos colaboradores.**

ODAIR JOSÉ LIMA DE CARVALHO JÚNIOR

BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO BRASIL:
reflexos na motivação e produtividade dos colaboradores.

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras-PI.

Orientador: Prof. Esp. Bruno Milhomem Dantas.

OEIRAS-PI
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Carvalho Júnior, Odair José Lima de

C331b Bem-estar psicológico e o ambiente organizacional no Brasil : reflexos na motivação e produtividade dos colaboradores / Odair José Lima de Carvalho Júnior. - 2026.

48 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras, 2026.

Orientador : Prof Esp. Bruno Milhomem Dantas.

1. Bem-estar psicológico. 2. Ambiente organizacional. 3. Motivação. 4. Saúde mental no trabalho. I. Título.

CDD - 658

Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079

ODAIR JOSÉ LIMA DE CARVALHO JÚNIOR

BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO BRASIL:
reflexos na motivação e produtividade dos colaboradores.

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras-PI.

Orientador: Prof. Esp. Bruno Milhomem Dantas.

Aprovada em: 09/06/2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Bruno Milhomem Dantas (Orientador)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Ma. Rosany da Silva Batista
Instituição Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Ma. Liliane Moreira Barroso
Instituição Federal do Piauí (IFPI)

Dedico este trabalho aos meus pais,
amigos e mestres.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, que me deu força quando mais precisava. Agradeço a todos os professores e servidores do IFPI Campus Oeiras, pois todos direto e indiretamente contribuíram para o alcance desse resultado. Agradeço, também, a minha família que deu todo o apoio necessário para que eu chegasse até aqui.

A determinação não garante o sucesso imediato,
mas a falta dela garante o fracasso.

Napoleon Hill

RESUMO

O presente estudo analisa os reflexos do bem-estar psicológico e do ambiente organizacional na motivação e produtividade dos colaboradores em empresas brasileiras. A pesquisa parte da compreensão de que as transformações contemporâneas no mundo do trabalho, associadas ao aumento das exigências profissionais e dos riscos psicossociais, intensificaram a necessidade de práticas organizacionais voltadas à saúde mental e à qualidade de vida no trabalho. O objetivo geral consiste em analisar os reflexos do bem-estar psicológico e do ambiente organizacional na motivação e produtividade dos colaboradores em empresas brasileiras.

Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica. Foram utilizados artigos científicos e obras publicadas entre os anos de 2016 e 2025, obtidos nas bases SciELO, Portal de Periódicos CAPES e Scopus, abordando temas relacionados ao bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação, produtividade, capital psicológico e saúde mental no trabalho. A análise dos dados foi realizada com base na Análise de Conteúdo de Bardin, organizada em eixos temáticos relacionados às condições de trabalho, fatores motivacionais, riscos psicossociais e práticas de gestão de pessoas. Os resultados evidenciaram que ambientes organizacionais saudáveis, pautados em suporte emocional, reconhecimento profissional, liderança humanizada e relações interpessoais equilibradas, favorecem maiores níveis de satisfação, engajamento e produtividade. Em contrapartida, ambientes marcados por pressão excessiva, ausência de reconhecimento e relações tóxicas contribuem para o desenvolvimento de ansiedade, estresse ocupacional e Síndrome de Burnout. Conclui-se que o bem-estar psicológico representa um elemento estratégico para a gestão organizacional contemporânea, sendo essencial para o fortalecimento da saúde mental, da motivação e do desenvolvimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: bem-estar psicológico; ambiente organizacional; motivação; produtividade; saúde mental no trabalho.

ABSTRACT

The present study analyzes the effects of psychological well-being and the organizational environment on the motivation and productivity of employees in Brazilian companies. The research is based on the understanding that contemporary transformations in the world of work, associated with increased professional demands and psychosocial risks, have intensified the need for organizational practices focused on mental health and quality of life at work. The general objective is to analyze how psychological well-being and the organizational environment influence workers' performance, motivation, and engagement. Methodologically, the study is characterized as a qualitative, exploratory, and descriptive research developed through bibliographic research. Scientific articles and publications published between 2016 and 2025 were used, obtained from the SciELO, CAPES Periodicals Portal, and Scopus databases, addressing topics related to psychological well-being, organizational environment, motivation, productivity, psychological capital, and mental health at work. Data analysis was carried out based on Bardin's Content Analysis, organized into thematic axes related to working conditions, motivational factors, psychosocial risks, and people management practices. The results showed that healthy organizational environments, based on emotional support, professional recognition, humanized leadership, and balanced interpersonal relationships, favor higher levels of satisfaction, engagement, and productivity. On the other hand, environments marked by excessive pressure, lack of recognition, and toxic relationships contribute to the development of anxiety, occupational stress, and Burnout Syndrome. It is concluded that psychological well-being represents a strategic element for contemporary organizational management, being essential for strengthening mental health, motivation, and the sustainable development of organizations.

Keywords: psychological well-being; organizational environment; motivation; productivity; mental health at work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- A hierarquia de necessidades de Maslow.....	20
Figura 2	- Processo de busca, filtragem e seleção dos artigos científicos utilizados na pesquisa.....	33
Figura 3	- Critério de exclusão e quantitativo final de artigos.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apresenta a estrutura metodológica utilizada para a categorização dos dados segundo a análise de conteúdo de Bardin.....	35
Tabela 2 - Síntese comparativa das principais abordagens teóricas sobre bem-estar psicológico, motivação e produtividade no ambiente organizacional.....	36
Tabela 3 - Síntese dos Resultados.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPT Bem-estar psicológico no trabalho.

QVT Qualidade de vida no trabalho.

SUMÁRIO

1.0	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	15
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2.0	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO TRABALHO (BPT).....	17
2.1.1	O papel da psicologia organizacional e o capital psicológico.....	21
2.2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	23
2.2.1	Inteligência emocional e bem-estar.....	24
2.3	MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE.....	26
2.4	RELAÇÃO ENTRE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE.....	28
3.0	METODOLOGIA.....	30
3.1	Tipo de pesquisa.....	30
3.2	Natureza da pesquisa.....	30
3.3	Procedimentos técnicos.....	30
3.4	Instrumentos de coleta de dados.....	34
3.5	Forma de análise dos dados.....	34
4.0	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
4.1	Condições de trabalho e fatores motivacionais.....	36
4.2	Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho.....	39
4.3	Práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento do capital psicológico.....	40
4.4	Síntese dos resultados.....	42

5.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERÊNCIAS.....	46

1.0 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, o trabalho deixou de ser apenas uma fonte de subsistência para se tornar um eixo central na construção da identidade e dos vínculos sociais do indivíduo. Contudo, a intensificação das exigências por produtividade no Brasil tem gerado índices crescentes de adoecimento emocional, como a Síndrome de Burnout, posicionando a saúde mental como um tema estratégico para as organizações e para a gestão de pessoas.

O bem-estar psicológico no ambiente de trabalho, fundamentado no atendimento de necessidades que vão desde a segurança básica até a autorrealização, configura-se como um fator determinante para o engajamento, a satisfação e a eficiência dos colaboradores. Sob a ótica da psicologia organizacional, ambientes que promovem suporte emocional e fortalecem o capital psicológico composto por resiliência, otimismo, esperança e autoeficácia tendem a favorecer não apenas a saúde mental dos trabalhadores, mas também resultados positivos relacionados ao desempenho e à produtividade (Farsen et al., 2018).

Apesar do avanço das discussões teóricas sobre bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação e produtividade, ainda existem lacunas relevantes na literatura, especialmente quando se considera o contexto organizacional brasileiro. Grande parte dos estudos aborda esses fenômenos de forma isolada ou fundamentada em realidades organizacionais distintas daquelas observadas no país, limitando a compreensão integrada das relações existentes entre saúde mental, ambiente de trabalho e desempenho profissional.

Além disso, embora tenha ocorrido um crescimento significativo das pesquisas voltadas à saúde mental no trabalho, muitas investigações concentram-se em aspectos normativos ou descritivos, explorando de maneira limitada a influência das práticas organizacionais sobre o bem-estar dos colaboradores e seus reflexos na motivação e na produtividade. Tal necessidade de aprofundamento torna-se ainda mais evidente diante das transformações recentes do mundo do trabalho, marcadas pela intensificação das demandas profissionais, pela ampliação da discussão sobre riscos psicossociais e pelas novas exigências regulatórias brasileiras.

Nesse contexto, destaca-se a necessidade de estudos que analisem o bem-estar psicológico como elemento estratégico da gestão organizacional, ultrapassando a perspectiva meramente preventiva e considerando sua contribuição para a

construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e produtivos. Também se observa a carência de pesquisas que articulem de forma direta as políticas organizacionais, o clima de trabalho e os resultados comportamentais dos colaboradores nas organizações brasileiras.

A relevância desta pesquisa justifica-se por sua contribuição para o aprofundamento das discussões acerca da relação entre bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação e produtividade, considerando as especificidades da realidade brasileira.

No âmbito acadêmico, o estudo contribui para a ampliação da produção científica sobre saúde mental e gestão organizacional. Sob a perspectiva social, evidencia a importância do bem-estar psicológico para a qualidade de vida dos trabalhadores e para a prevenção do adoecimento emocional. No contexto organizacional, destaca a necessidade de práticas de gestão capazes de promover ambientes mais saudáveis, colaborativos e produtivos, favorecendo simultaneamente o desenvolvimento humano e os resultados institucionais (Muller, 2021).

Diante desse cenário, e considerando a crescente importância atribuída à saúde mental nas organizações, bem como as recentes exigências normativas brasileiras, como a Lei nº 14.831/2024 e a atualização da NR-1, este estudo analisa os reflexos do bem-estar psicológico e do ambiente organizacional na motivação e na produtividade dos colaboradores, buscando compreender essas relações e contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão alinhadas à promoção da qualidade de vida e da eficiência organizacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os reflexos do bem-estar psicológico e do ambiente organizacional na motivação e produtividade dos colaboradores em empresas brasileiras.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Verificar de que forma a ausência do bem-estar psicológico pode impactar a motivação e o desempenho profissional;

Analisar práticas de gestão que possam promover um clima organizacional saudável

e motivador;

Discutir, à luz da literatura científica, a relação entre bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação e produtividade nas organizações brasileiras.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO TRABALHO (BPT)

O bem-estar psicológico no ambiente de trabalho representa um conceito fundamental para a compreensão do comportamento humano nas organizações contemporâneas e tem ganhado destaque nas últimas décadas. Esse foco renovado é impulsionado pelas transformações aceleradas no mundo corporativo, que incluem o avanço tecnológico, o aumento das demandas profissionais e as modificações profundas nas relações sociais e profissionais (FOLIASSA; COSTA, 2024).

A atividade de trabalho transcende a simples subsistência financeira, configurando-se como um dos principais eixos estruturantes da vida humana. Farsen et al. (2018) afirmam que o trabalho é responsável não apenas pela sustentação financeira, mas também pela formação da identidade, pelo estabelecimento de vínculos sociais e pela construção de expectativas futuras dos indivíduos. Dessa forma, a compreensão aprofundada do bem-estar psicológico mostra-se essencial para analisar a maneira como os trabalhadores interagem com suas funções e com o ambiente organizacional.

Os desafios impostos pelas transformações sociais e tecnológicas modificam profundamente a forma como os indivíduos se relacionam com suas atividades profissionais (OLIVEIRA et al., 2019). Segundo Damasceno (2023), a manutenção da motivação e do equilíbrio emocional constitui elemento indispensável para que os trabalhadores desempenhem suas funções com maior efetividade. A ausência desses fatores repercute diretamente em tensões, estresse ocupacional e queda de produtividade, favorecendo ainda o desenvolvimento de sintomas relacionados à ansiedade, exaustão emocional e adoecimento psicológico.

Nesse contexto, Santos e Natalli (2023) destacam o aumento significativo nos casos de adoecimento emocional, fato que posiciona a saúde mental no centro das discussões corporativas. As autoras argumentam que fatores como reconhecimento profissional, perspectivas de crescimento e clima organizacional positivo influenciam diretamente a motivação e o bem-estar dos trabalhadores. Quando o colaborador percebe que suas contribuições são valorizadas, tende a apresentar maior engajamento, comprometimento e identificação com os objetivos organizacionais.

Além disso, estudos recentes apontam que ambientes organizacionais marcados por pressão excessiva, metas inalcançáveis e ausência de suporte

emocional favorecem o desenvolvimento da Síndrome de Burnout, da ansiedade ocupacional e de outros transtornos relacionados ao trabalho. (RIBEIRO, 2019) Nessa perspectiva, Alvares e Souza (2016) observam que práticas inadequadas de gestão de pessoas podem levar ao “consumo” dos recursos humanos, desencadeando estresse, conflitos familiares, Burnout e problemas de saúde, enquanto políticas sustentáveis de gestão contribuem para retenção de talentos, satisfação e desenvolvimento profissional.

Sob outra perspectiva, Rodrigues e Carvalho (2019) defendem que a gestão de pessoas assume papel estratégico na promoção do desempenho organizacional, ressaltando a necessidade de planejamento, capacitação e melhoria das condições de trabalho para alcançar melhores resultados institucionais. Os autores argumentam que ambientes organizacionais saudáveis favorecem o desenvolvimento humano e reduzem impactos negativos relacionados à desmotivação e ao desgaste emocional.

Embora os autores reconheçam a relevância do bem-estar psicológico para os resultados organizacionais, existem divergências teóricas acerca da forma como esse bem-estar deve ser promovido. Parte da literatura concentra-se em fatores estruturais, como remuneração, estabilidade e condições físicas de trabalho, enquanto outra parcela enfatiza aspectos subjetivos relacionados ao reconhecimento, propósito e realização pessoal.

Nesse sentido, Damasceno (2023), fundamentado na teoria humanista de Maslow, compreende a motivação como resultado do atendimento progressivo das necessidades humanas. Já Alvares e Souza (2016) ampliam essa discussão ao defender que práticas sustentáveis de gestão de pessoas devem integrar interesses organizacionais e sociais, promovendo equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida.

Com base nas perspectivas comportamental e humanista, a leitura da teoria da hierarquia de necessidades de Maslow no ambiente organizacional indica que o bem-estar psicológico decorre do atendimento gradual das necessidades fundamentais do indivíduo (DAMASCENO, 2023). Essas necessidades abrangem níveis fisiológicos, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, sendo constantemente buscadas pelos indivíduos. No contexto organizacional, isso significa que colaboradores tendem a apresentar melhor desempenho quando encontram condições favoráveis para suprir necessidades relacionadas ao reconhecimento, pertencimento e crescimento profissional.

Entretanto, Silva (2020) ressalta que a hierarquia das necessidades não deve ser interpretada de forma rígida ou linear. O autor argumenta que diferentes necessidades podem atuar simultaneamente e variar conforme o contexto social e organizacional do trabalhador. Essa interpretação diverge de leituras mais tradicionais da teoria de Maslow, que compreendem a motivação como um processo sequencial e estritamente hierárquico. Assim, o bem-estar psicológico passa a ser entendido como um fenômeno dinâmico, influenciado por fatores individuais, sociais e organizacionais.

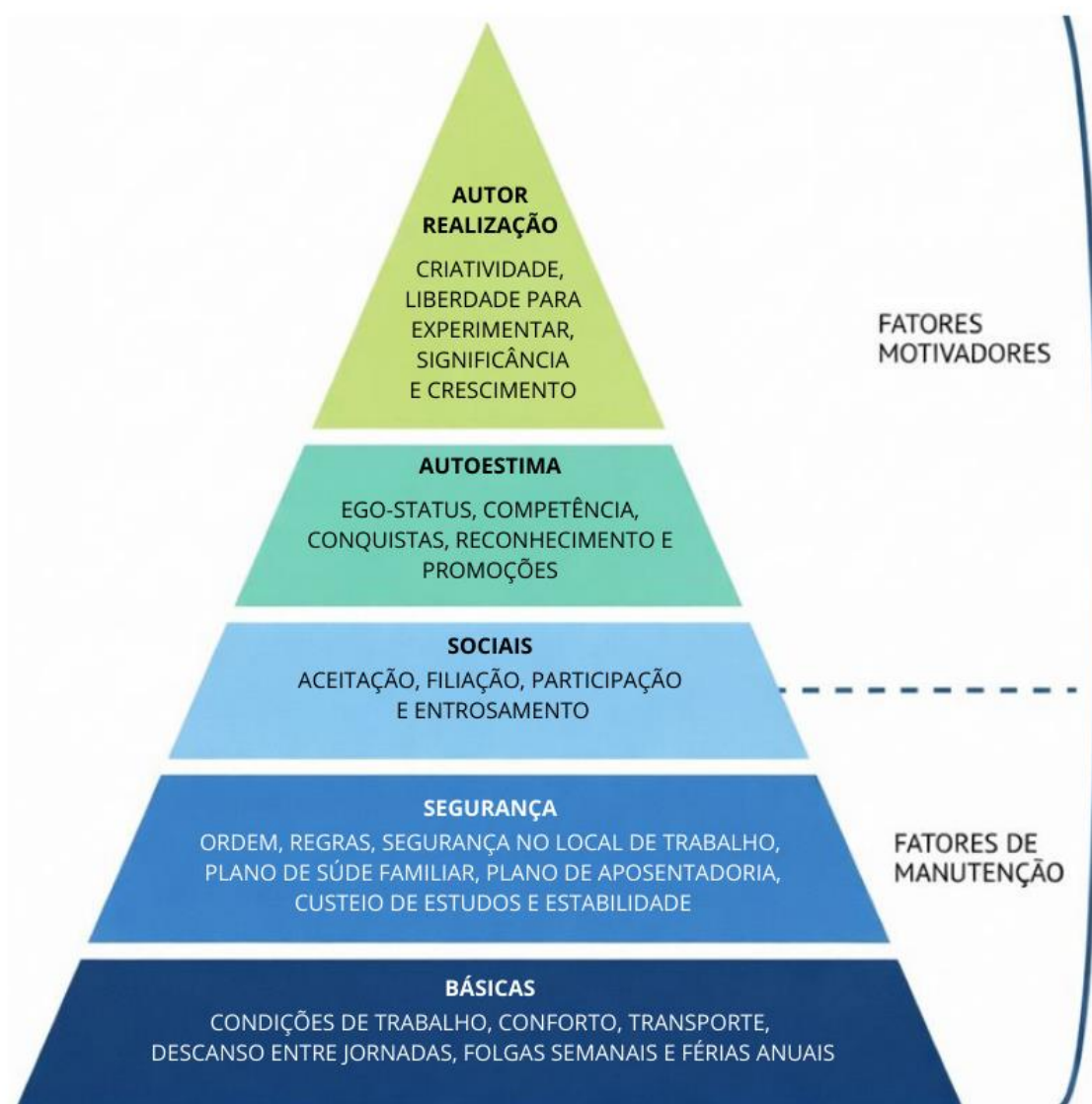
O bem-estar no ambiente laboral, portanto, demanda ações institucionais que ultrapassem a simples remuneração, envolvendo acolhimento emocional, segurança psicológica, suporte social e condições adequadas do ambiente físico. Essa perspectiva aproxima-se das discussões contemporâneas sobre qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade organizacional, nas quais o trabalhador deixa de ser percebido apenas como recurso produtivo e passa a ocupar posição estratégica dentro das organizações.

Nesse cenário, os impactos organizacionais relacionados ao adoecimento psicológico tornam-se cada vez mais evidentes. O absenteísmo, caracterizado pelas faltas recorrentes ao trabalho, frequentemente relaciona-se a quadros de estresse, ansiedade e esgotamento emocional. Paralelamente, o presenteísmo situação em que o colaborador permanece fisicamente no trabalho, mas apresenta baixo rendimento em decorrência de sofrimento psicológico também compromete a produtividade e a qualidade das atividades desempenhadas. (Muller, 2021) Além disso, ambientes organizacionais tóxicos favorecem o aumento do *turnover*, elevando custos com desligamentos, recrutamento e treinamento de novos colaboradores. (Santos e Natalli, 2023)

Pesquisas empíricas brasileiras têm demonstrado que organizações que investem em práticas de gestão humanizadas tendem a apresentar melhores indicadores de satisfação, engajamento e retenção de talentos. Rodrigues e Carvalho (2019) observam que a gestão de pessoas necessita acompanhar as transformações do mercado e promover estratégias voltadas ao desenvolvimento humano, à capacitação e à melhoria contínua das condições organizacionais.

Já Alvares e Souza (2016) identificam que práticas sustentáveis de gestão de pessoas influenciam positivamente a imagem organizacional, a integração do público interno e o desempenho institucional, contribuindo para vantagens competitivas sustentáveis.

Figura 1 - A hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Silva (2020).

Embora a teoria de Maslow não tenha sido originalmente formulada para o gerenciamento de empresas, sua difusão por consultores a tornou um modelo essencial para definir fatores de motivação no trabalho e para o estudo da Qualidade de Vida (QVT) (SILVA, 2020).

No ambiente corporativo, os fatores da teoria de Herzberg agrupam-se em Fatores de Manutenção ou Higiênicos: correspondem aos níveis inferiores da pirâmide (fisiológicas, segurança e, em parte, as sociais). A satisfação desses fatores é crucial para criar a base de um ambiente psicologicamente seguro, evitando a insatisfação e interrupções no processo de trabalho. Eles incluem políticas salariais, segurança física, estabilidade e boas condições de trabalho. A ausência desses fatores provoca desmotivação, mas sua presença, isoladamente, não é suficiente para impulsionar o

colaborador a um desempenho excepcional (SILVA, 2020).

Os Fatores Motivadores abrangem as necessidades dos níveis superiores (estima e autorrealização). São esses fatores que, quando supridos, geram motivação essencial, envolvimento do ego e, conseqüentemente, aumento da produtividade e da eficácia (SILVA, 2020). Para estimular o bem-estar psicológico no trabalho (BPT), a organização vai além da simples manutenção, ao focar ativamente no reconhecimento profissional, nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, nos desafios e na autonomia, permitindo ao indivíduo exercer sua criatividade e alcançar a autorrealização.

A ênfase nas necessidades de níveis superiores demonstra que o bem-estar psicológico no trabalho constitui um esforço que supera o cumprimento das obrigações básicas da empresa (remuneração e segurança). Trata-se de uma estratégia ativa que visa proporcionar ao colaborador o desenvolvimento pleno, a valorização de suas contribuições e a possibilidade de encontrar sentido e propósito no que realiza, elementos centrais para a manutenção da motivação e do equilíbrio emocional (SANTOS; NATALLI, 2023). A organização que alinha seus objetivos estratégicos à promoção dessas necessidades superiores tende a obter não apenas maior eficiência operacional, mas também longevidade e competitividade sustentável.

2.1.1 O papel da psicologia organizacional e o capital psicológico

No contexto contemporâneo das organizações, marcado por transformações aceleradas, intensificação das demandas produtivas e maior complexidade nas relações de trabalho, a psicologia organizacional assume um papel estratégico na promoção do bem-estar psicológico e na mediação das relações entre indivíduo e organização. Conforme destaca Muller (2021), o psicólogo organizacional atua como um agente facilitador, cuja função central consiste em compreender o comportamento humano no ambiente laboral e propor intervenções que promovem equilíbrio emocional, satisfação profissional e melhoria do desempenho organizacional.

Essa atuação não se restringe à resolução de conflitos pontuais, mas envolve a análise sistemática do clima organizacional, dos estilos de liderança, das práticas de gestão de pessoas e das condições psicossociais de trabalho. Ao intervir nesses elementos, a psicologia organizacional contribui para a construção de ambientes psicologicamente seguros, nos quais os colaboradores se sentem respeitados,

valorizados e encorajados a expressar suas percepções, dificuldades e necessidades sem receio de julgamentos ou represálias (MULLER, 2021). Ambientes com essas características favorecem o engajamento, reduzem o estresse ocupacional e fortalecem os vínculos entre trabalhadores e organização. Conforme Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho também se relaciona às experiências emocionais positivas e à satisfação que os indivíduos desenvolvem em relação às suas vivências profissionais.

Associado a esse campo de atuação, destaca-se o conceito de capital psicológico, amplamente discutido na literatura organizacional como um recurso intangível essencial para o enfrentamento das adversidades do trabalho contemporâneo. Segundo Oliveira et al. (2019), o capital psicológico refere-se a um conjunto de capacidades psicológicas positivas passíveis de desenvolvimento e fortalecimento ao longo do tempo, especialmente quando o ambiente organizacional oferece suporte emocional e condições adequadas de trabalho.

O capital psicológico é composto por quatro dimensões centrais: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. A autoeficácia relaciona-se à crença do indivíduo em sua capacidade de executar tarefas e alcançar resultados; a esperança envolve a definição de metas e a persistência para atingi-las; o otimismo refere-se à expectativa positiva em relação ao futuro; e a resiliência diz respeito à capacidade de enfrentar adversidades, adaptar-se às mudanças e recuperar-se diante de situações de estresse (OLIVEIRA et al., 2019).

Trabalhadores que desenvolvem essas capacidades psicológicas positivas tendem a apresentar maior equilíbrio emocional, resistência ao estresse e envolvimento com as atividades desempenhadas. Além disso, demonstram maior disposição para enfrentar desafios, lidar com pressões organizacionais e manter níveis elevados de desempenho, mesmo em contextos adversos. Nesse sentido, o capital psicológico atua como um fator mediador entre o ambiente organizacional e os resultados individuais e coletivos. Santana e Gondim (2016) afirmam que indivíduos capazes de regular adequadamente suas emoções tendem a apresentar níveis mais elevados de bem-estar psicológico e subjetivo, favorecendo relações mais saudáveis no ambiente de trabalho.

Ambientes de trabalho que valorizam o suporte emocional, a escuta ativa, o reconhecimento profissional e a autonomia contribuem diretamente para o fortalecimento do capital psicológico. De acordo com Oliveira et al. (2019), quando a

organização investe em práticas que promovem o desenvolvimento humano, cria-se um ciclo positivo no qual o bem-estar psicológico favorece a motivação, que, por sua vez, impacta diretamente a produtividade e a qualidade dos resultados organizacionais.

Dessa forma, a psicologia organizacional, ao articular ações voltadas à promoção do capital psicológico, desempenha um papel fundamental na transformação do ambiente de trabalho em um espaço mais saudável, humanizado e produtivo. O investimento nessas dimensões não apenas reduz indicadores negativos, como estresse e absenteísmo, mas também fortalece a segurança psicológica, a motivação intrínseca e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais, consolidando o bem-estar psicológico como um elemento estratégico da gestão organizacional contemporânea.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional é compreendido, neste projeto, como o conjunto de fatores que influenciam o comportamento, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. As contribuições teóricas de Chiavenato (2014) e Damasceno (2023) são utilizadas para embasar a análise das práticas organizacionais e sua relação com a saúde mental no trabalho.

Para Chiavenato (2014), a forma como uma empresa administra seus colaboradores é um fator crucial para o seu funcionamento. O autor realça que é fundamental reconhecer os colaboradores como uma parte essencial e insubstituível do processo produtivo. Um ambiente saudável, na visão de Chiavenato (2014), é aquele que consegue integrar uma cultura organizacional acolhedora, relações de trabalho equilibradas e práticas de gestão que são genuinamente voltadas para a valorização humana.

De acordo com Damasceno (2023), a estrutura de relações, processos e padrões de comunicação estabelecidos pela organização exerce uma influência determinante sobre o comportamento de seus colaboradores. O autor distingue que ambientes percebidos como hostis tendem a gerar tensão, insatisfação e desmotivação, ao passo que ambientes acolhedores estimulam a satisfação, o respeito mútuo e, conseqüentemente, a produtividade.

O ambiente organizacional tem um papel decisivo no bem-estar psicológico, especialmente no que envolve a qualidade das relações interpessoais, a liderança e a percepção de apoio emocional. As percepções coletivas dos colaboradores sobre a organização definem o clima organizacional, que é um elemento determinante para o desempenho (OLIVEIRA et al., 2019). Conforme Besen et al. (2017), ambientes organizacionais pautados na transparência, confiança e autenticidade das relações favorecem maior comprometimento, participação e desenvolvimento dos colaboradores.

Souza, Rocha e Rocha (2024) identificam que a percepção de que as equipes são colaborativas e comunicativas leva os trabalhadores a desenvolverem vínculos mais saudáveis. Esse clima positivo impacta diretamente o engajamento e a motivação. A percepção de justiça, inclusão e participação no ambiente de trabalho é, portanto, fundamental para fortalecer o sentimento de pertencimento do indivíduo à organização.

2.2.1 Inteligência emocional e bem-estar

A Inteligência Emocional configura-se como um dos principais fatores associados à promoção do bem-estar psicológico no ambiente organizacional, especialmente em contextos caracterizados por elevadas demandas emocionais, pressão por resultados e intensificação das interações sociais no trabalho.

De acordo com Oliveira et al. (2019), a Inteligência Emocional refere-se à capacidade do indivíduo de reconhecer, compreender e gerenciar suas próprias emoções, bem como perceber e lidar adequadamente com as emoções dos outros, favorecendo relações interpessoais mais equilibradas e produtivas. Além disso, Ferreira, Fonseca e Nunes (2023) destacam que a ausência dessas habilidades emocionais pode comprometer a comunicação, intensificar conflitos e reduzir a produtividade no ambiente corporativo.

No contexto profissional, essa competência emocional torna-se essencial para o enfrentamento de situações adversas, como conflitos interpessoais, mudanças organizacionais, cobranças excessivas e desafios inerentes à rotina laboral. Profissionais emocionalmente inteligentes tendem a demonstrar maior autocontrole, empatia e flexibilidade emocional, o que contribui para a redução de tensões no

ambiente de trabalho e para a construção de relações mais cooperativas e respeitadas (OLIVEIRA et al., 2019). Conforme apontam Peixoto et al. (2022), a promoção da Inteligência Emocional no ambiente organizacional auxilia o indivíduo a lidar de forma mais equilibrada com conflitos e desafios cotidianos, fortalecendo sua convivência em grupo e ampliando sua produtividade profissional.

Além disso, a Inteligência Emocional influencia diretamente a qualidade da tomada de decisões no ambiente organizacional. Ao compreender e regular suas emoções, o trabalhador consegue avaliar situações de forma mais racional, evitando reações impulsivas que possam comprometer o desempenho individual ou coletivo.

Esse domínio emocional favorece escolhas mais assertivas, comunicação eficaz e maior capacidade de negociação, impactando positivamente os resultados organizacionais (OLIVEIRA et al., 2019). Nessa perspectiva, Ferreira, Fonseca e Nunes (2023) afirmam que gestores emocionalmente inteligentes possuem maior capacidade de tomar decisões equilibradas, conciliando aspectos racionais e emocionais na condução das equipes e na resolução de conflitos.

A relação entre Inteligência Emocional e bem-estar psicológico vai além da simples gestão das emoções negativas. Conforme discutem Oliveira et al. (2019), indivíduos com maior desenvolvimento emocional apresentam maior capacidade de experimentar emoções positivas no trabalho, como satisfação, motivação e senso de realização. Essas experiências emocionais positivas fortalecem o engajamento profissional e contribuem para a percepção de significado e propósito nas atividades desempenhadas. Corroborando essa ideia, Peixoto et al. (2022) ressaltam que o desenvolvimento da Inteligência Emocional favorece o equilíbrio entre razão e emoção, promovendo satisfação pessoal, autoestima e melhor qualidade de vida no ambiente laboral.

Nesse sentido, o bem-estar psicológico no contexto profissional não se limita à ausência de sofrimento psíquico, estresse ou adoecimento emocional. Trata-se de um constructo mais amplo, que envolve a criação de condições organizacionais favoráveis ao desenvolvimento integral do trabalhador, permitindo que ele utilize plenamente suas competências, estabeleça vínculos profissionais saudáveis e encontre sentido nas experiências vivenciadas no trabalho (OLIVEIRA et al., 2019). Segundo Peixoto et al. (2022), organizações que investem na promoção da saúde mental e no fortalecimento emocional dos colaboradores tendem a proporcionar

ambientes mais saudáveis, produtivos e satisfatórios.

Organizações que reconhecem a importância da Inteligência Emocional tendem a investir em práticas de gestão que promovem o autoconhecimento, a empatia, a comunicação assertiva e o apoio emocional. Tais práticas contribuem para ambientes de trabalho mais humanizados, fortalecendo o bem-estar psicológico dos colaboradores e favorecendo um clima organizacional positivo. (Santana e Gondim, 2016)

Como resultado, observa-se maior comprometimento, satisfação profissional e melhoria no desempenho, reforçando a Inteligência Emocional como um elemento estratégico para a promoção da saúde psicológica no trabalho (OLIVEIRA et al., 2019). Nesse contexto, Ferreira, Fonseca e Nunes (2023) enfatizam que ambientes organizacionais emocionalmente saudáveis favorecem relações interpessoais mais harmoniosas, maior engajamento das equipes e melhores resultados institucionais.

2.3 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A motivação é analisada como um elemento central para o desempenho humano nas organizações. Espera-se que colaboradores motivados apresentem maior engajamento e produtividade. Conforme Damasceno (2023), a motivação pode ser compreendida como o conjunto de forças, tanto internas quanto externas, que impulsionam o comportamento do indivíduo. São essas forças que orientam o trabalhador na busca por metas e resultados organizacionais.

Além disso, estudos sobre clima organizacional demonstram que a motivação está diretamente relacionada à percepção que os colaboradores possuem sobre a qualidade do ambiente de trabalho, influenciando aspectos como comprometimento, produtividade e satisfação profissional (MATTOS et al., 2019).

Nessa perspectiva, Silva e Antônio (2020) ressaltam que organizações que valorizam o capital humano e investem em práticas de liderança humanizada conseguem estimular maior confiança, aceitação e comprometimento dos trabalhadores, refletindo positivamente nos resultados organizacionais. Salvi et al. (2019) reforçam que colaboradores motivados tendem a apresentar melhores resultados para a organização, uma vez que se sentem mais integrados e valorizados no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2014) explica que os colaboradores que se encontram motivados

tendem a executar suas atividades com um nível superior de dedicação, criatividade e responsabilidade. O autor ressalta que a motivação não deve ser vista como um atributo natural ou fixo, mas sim como o resultado de uma interação dinâmica entre as necessidades individuais do trabalhador e as condições de trabalho oferecidas pela organização. Nessa perspectiva, Lorando, Sapienza e Costa (2020) afirmam que organizações que investem em qualidade de vida no trabalho e em práticas de valorização humana conseguem promover ambientes mais saudáveis, favorecendo a satisfação dos colaboradores e elevando os níveis de desempenho organizacional.

De forma complementar, Paz (2021) destaca que empresas que oferecem condições adequadas de qualidade de vida no trabalho tendem a obter colaboradores mais motivados, produtivos e comprometidos com os objetivos institucionais. Segundo Bergamini (2013), a motivação possui caráter individual, pois cada trabalhador atribui significados distintos ao trabalho e reage de maneira própria aos estímulos organizacionais.

Vários fatores complexos influenciam o nível motivacional de um colaborador, incluindo o reconhecimento profissional, a clareza nas funções atribuídas, a frequência e a qualidade dos feedbacks, o suporte emocional oferecido pela liderança e as oportunidades concretas de crescimento na carreira. A ausência de motivação, por outro lado, pode gerar uma série de consequências negativas no ambiente de trabalho.

Entre elas, destacam-se a queda acentuada de desempenho, o aumento da incidência de erros, a desatenção nas tarefas e, em casos mais graves, o afastamento do trabalho (CHIAVENATO, 2014). Pesquisas sobre clima organizacional indicam ainda que fatores como liderança, recompensas e relações interpessoais exercem influência significativa sobre o comprometimento dos trabalhadores, podendo reduzir ausências e melhorar a produtividade das equipes (MATTOS et al., 2019).

Além disso, Silva e Antônio (2020) afirmam que líderes capazes de estimular o trabalho em equipe e reconhecer a individualidade dos colaboradores favorecem maiores níveis de eficiência e desempenho organizacional. Conforme Marras (2016), a motivação representa um processo interno que influencia diretamente a maneira como o indivíduo enfrenta o trabalho e busca alcançar seus objetivos profissionais.

A teoria da motivação de Maslow destaca que os indivíduos buscam constantemente satisfazer um conjunto de necessidades hierarquizadas. A realização pessoal e o reconhecimento são motores potentes de motivação. Tais elementos se

tornam particularmente eficazes quando as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) já foram supridas (DAMASCENO, 2023). Dessa forma, uma gestão que visa estimular um desempenho superior foca em oferecer condições de crescimento, autonomia e valorização ao seu quadro de funcionários. Conforme Lorando, Sapienza e Costa (2020), práticas organizacionais voltadas ao bem-estar e à valorização dos trabalhadores contribuem para aumentar a motivação, fortalecer o engajamento e refletir positivamente na produtividade e nos resultados institucionais.

Nesse sentido, Paz (2021) argumenta que estratégias relacionadas à qualidade de vida no trabalho, como reconhecimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e melhoria das relações interpessoais, tornam-se diferenciais importantes para o aumento da produtividade e da competitividade organizacional. Salvi et al. (2019) também destacam que ambientes organizacionais harmoniosos, associados ao reconhecimento profissional e à valorização dos colaboradores, favorecem o aumento da motivação e do comprometimento com os objetivos da organização.

2.4 RELAÇÃO ENTRE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A relação entre esses conceitos teóricos é investigada a partir do referencial teórico apresentado, buscando identificar possíveis correlações entre bem-estar psicológico, motivação e produtividade. Os autores são unâimes em reforçar que a qualidade do ambiente psicológico e social de trabalho influencia diretamente a performance e a eficácia dos resultados da organização.

Farsen et al. (2018) apontam que a manutenção de ambientes de trabalho saudáveis é um catalisador para o equilíbrio emocional. Tais ambientes ampliam a disposição inerente do colaborador para o trabalho e fortalecem o senso de coletividade. Trabalhadores que vivenciam um suporte emocional consistente no trabalho tendem a desenvolver maior foco, mais persistência na resolução de problemas e um maior nível de engajamento nas suas funções.

A motivação, como elemento central da relação, é vista por Chiavenato (2014) como essencial para o sucesso e a competitividade organizacional. Sem um quadro de pessoal motivado, a organização enfrenta dificuldades estruturais para atingir seus objetivos de forma eficiente e sustentável. A motivação é o elo que transforma o bem-estar subjetivo em ações concretas de produtividade.

A gestão focada em políticas de saúde mental e em programas de QVT gera um impacto duplo positivo. Por um lado, ocorre a redução de indicadores negativos, como o absenteísmo, a frequência de conflitos e a rotatividade de pessoal *turnover*. Por outro lado, ocorre um aumento na qualidade das relações profissionais e um maior comprometimento do colaborador. Muller (2021) e Santos e Natalli (2023) convergem ao destacar essa correlação positiva entre o investimento em bem-estar e a otimização dos resultados organizacionais.

Por fim, o capital psicológico atua como um importante mediador nessa complexa relação de interdependência. Oliveira et al. (2019) demonstram que a promoção de capacidades como esperança, resiliência e autoeficácia dentro do ambiente de trabalho favorece um maior nível de comprometimento por parte dos colaboradores.

Dessa forma, a compreensão da interdependência entre bem-estar psicológico, motivação e produtividade é fundamental para o desenvolvimento e a aplicação de estratégias de gestão de pessoas que sejam verdadeiramente eficazes e que promovam o sucesso mútuo: o do indivíduo e o da organização. Um investimento holístico no bem-estar não é um custo, mas um investimento estratégico que gera retorno tangível em desempenho e longevidade empresarial.

Ao analisar a literatura relacionada ao bem-estar psicológico, à motivação e à produtividade, observa-se que diferentes autores apresentam abordagens complementares sobre os fatores que influenciam o desempenho organizacional.

3.0 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica do tipo revisão sistemática. O estudo busca analisar os reflexos do bem-estar psicológico e do ambiente organizacional na motivação e produtividade dos trabalhadores. Segundo Muller (2021), a abordagem qualitativa possibilita compreender aspectos subjetivos relacionados ao comportamento humano e às relações interpessoais no contexto organizacional, favorecendo uma análise mais aprofundada dos fenômenos estudados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois busca analisar os reflexos do bem-estar psicológico e do ambiente organizacional na motivação e produtividade dos colaboradores em empresas brasileiras. Conforme Muller (2021), a compreensão do comportamento humano nas organizações exige uma análise que considere aspectos psicossociais e subjetivos, elementos adequadamente explorados pela abordagem qualitativa.

3.2 Natureza da pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui natureza exploratória e descritiva. Exploratória, por buscar aprofundar discussões relacionadas ao bem-estar psicológico, capital psicológico, motivação e saúde mental no trabalho. Oliveira et al. (2019) destacam a importância do desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas no contexto organizacional contemporâneo. Descritiva, pois busca descrever práticas de gestão, fatores motivacionais e impactos do ambiente organizacional no comportamento humano. Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre variáveis.

3.3 Procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos adotados consistiram em pesquisa bibliográfica desenvolvida por meio de revisão sistemática da literatura, conduzida conforme as

recomendações do protocolo PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que orienta as etapas de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos, assegurando maior rigor metodológico, transparência e reprodutibilidade do processo. Inicialmente, foi elaborado um protocolo de busca contendo a definição do problema de pesquisa, os objetivos da revisão, as bases de dados consultadas, os descritores utilizados, os critérios de inclusão e exclusão, bem como os procedimentos de seleção e análise dos estudos.

As buscas iniciaram no dia 24/10/2025 até 01/06/2026, foram realizadas nas bases de dados SciELO Brasil, Portal de Periódicos CAPES e Scopus, escolhidas por reunirem periódicos científicos nacionais e internacionais de reconhecida qualidade na área das Ciências Sociais Aplicadas e da Administração. A estratégia de busca utilizou descritores em português combinados por operadores booleanos (AND e OR), permitindo ampliar ou restringir os resultados conforme a relação entre os conceitos investigados. As principais estratégias empregadas foram:

- "bem-estar psicológico" AND "ambiente organizacional";
- "bem-estar psicológico" AND motivação;
- "bem-estar psicológico" AND produtividade;
- "qualidade de vida no trabalho" OR QVT;
- "capital psicológico" AND motivação;
- "gestão de pessoas" AND "saúde mental no trabalho";
- ("bem-estar psicológico" OR "saúde mental no trabalho") AND ("motivação" OR "produtividade") AND "ambiente organizacional".

Foram aplicados os seguintes filtros nas bases pesquisadas:

- Período de publicação entre 2016 e 2025;
- Idioma português;
- Artigos científicos completos;
- Publicações revisadas por pares;
- Acesso ao texto completo;
- Prioridade para estudos desenvolvidos no contexto brasileiro, considerando as especificidades culturais e organizacionais quando disponíveis.

O processo de seleção ocorreu em quatro etapas, conforme recomendado pelo PRISMA. Na etapa de identificação, todos os registros recuperados nas bases foram reunidos. Em seguida, realizou-se a remoção de artigos duplicados. Na fase de triagem, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos para verificar a aderência ao tema

da pesquisa. Os estudos considerados potencialmente relevantes passaram para a etapa de elegibilidade, na qual foi realizada a leitura integral dos textos. Finalmente, foram incluídos apenas os artigos que atenderam integralmente aos critérios metodológicos e temáticos previamente estabelecidos.

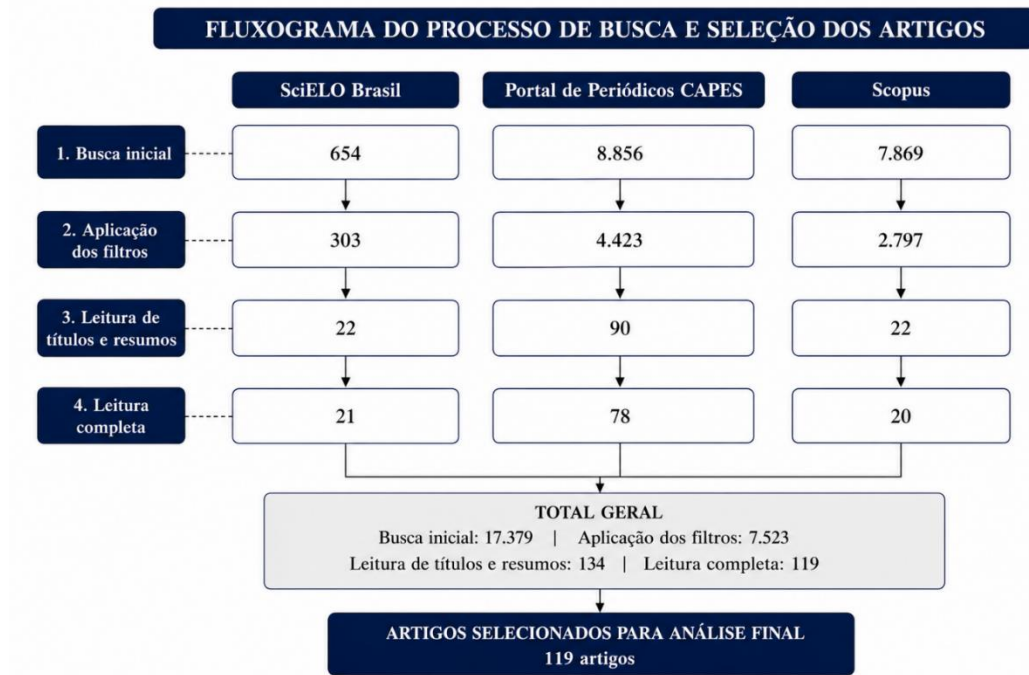
Os critérios de inclusão contemplaram artigos científicos completos, publicados entre 2016 e 2025, revisados por pares, disponíveis em português e que abordassem diretamente o bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação, produtividade, qualidade de vida no trabalho, capital psicológico, gestão de pessoas ou saúde mental no contexto organizacional.

Os critérios de exclusão compreenderam artigos duplicados; trabalhos sem acesso ao texto completo; resumos, editoriais, capítulos de livros, dissertações, teses e revisões não científicas; pesquisas voltadas exclusivamente para contextos clínicos ou hospitalares; estudos cujo foco estivesse restrito à produtividade econômica sem abordar fatores humanos; e publicações sem relação direta com os objetivos desta pesquisa.

Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, os estudos selecionados foram submetidos à extração sistemática das informações por meio de fichamento bibliográfico padronizado, contendo autor, ano de publicação, objetivo, metodologia empregada, principais resultados e contribuições para o tema investigado.

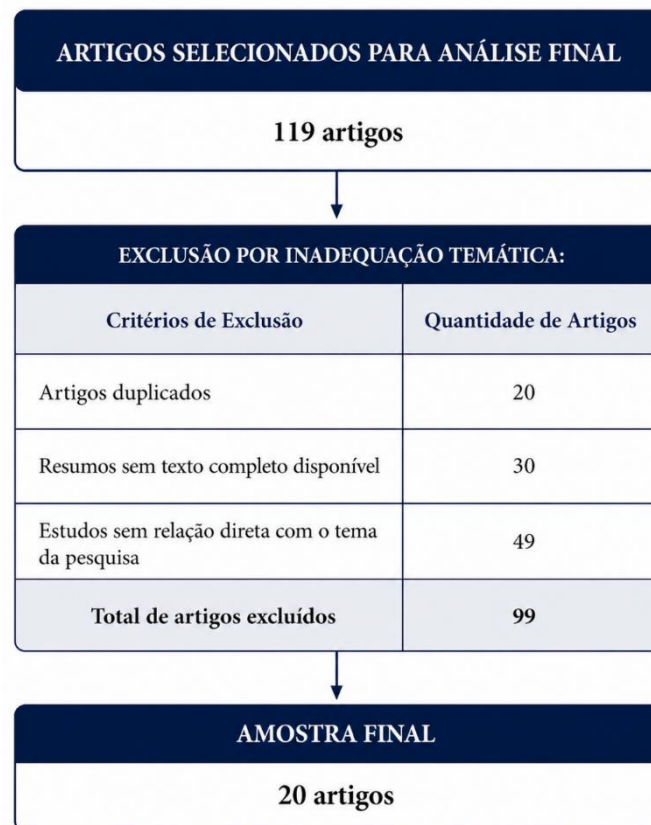
O processo completo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos encontra-se representado no fluxograma elaborado conforme as recomendações do PRISMA (Figura 2), enquanto a (Figura 3) apresenta os critérios de exclusão e o quantitativo final de artigos analisados.

Figura 2 – Processo de busca, filtragem e seleção dos artigos científicos utilizados na pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Figura 3 – Critério de exclusão e quantitativo final de artigos



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de fichamento bibliográfico, realizado de forma sistemática e padronizada, contendo identificação da obra, síntese das ideias principais, conceitos-chave e contribuições teóricas dos autores selecionados. O fichamento possibilitou a organização e comparação crítica das diferentes perspectivas relacionadas ao bem-estar psicológico, motivação, capital psicológico, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas.

3.5 Forma de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), utilizando a abordagem categorial-temática, por possibilitar a interpretação sistemática das informações extraídas dos estudos selecionados na revisão sistemática.

O processo analítico foi desenvolvido em três etapas. Na primeira etapa (pré-análise), realizou-se a leitura flutuante dos artigos selecionados, seguida da organização do material bibliográfico e elaboração do corpus da pesquisa. Nessa fase foram identificados os estudos que efetivamente respondiam aos objetivos da investigação.

Na segunda etapa (exploração do material), procedeu-se à leitura analítica dos artigos, identificando unidades de análise relacionadas ao objetivo da pesquisa. As unidades de análise corresponderam aos trechos dos estudos que abordavam aspectos referentes ao bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação, produtividade, qualidade de vida no trabalho, riscos psicossociais, gestão de pessoas e capital psicológico.

Posteriormente, essas unidades de análise foram agrupadas de acordo com suas semelhanças conceituais, originando categorias temáticas construídas a partir da recorrência dos temas identificados na literatura. Embora fundamentadas no referencial teórico, as categorias foram consolidadas durante a análise dos estudos, caracterizando um processo de categorização orientado pela convergência temática.

Na terceira etapa (tratamento dos resultados, inferência e interpretação), realizou-se a síntese e interpretação das categorias identificadas, relacionando os resultados encontrados com os objetivos específicos da pesquisa e com os principais referenciais teóricos sobre bem-estar psicológico, motivação, produtividade e

ambiente organizacional.

A **Tabela 1**- apresenta a estrutura metodológica utilizada para a categorização dos dados segundo a Análise de Conteúdo de Bardin.

Estrutura metodológica da Análise de Conteúdo	
Elemento metodológico	Descrição adotada na pesquisa
Técnica de análise	Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), utilizando abordagem categorial-temática.
Corpus da pesquisa	119 artigos científicos selecionados por meio da revisão sistemática da literatura após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão.
Unidade de registro (unidade de análise)	Trechos dos artigos que abordam bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação, produtividade, qualidade de vida no trabalho, capital psicológico, gestão de pessoas e saúde mental no trabalho.
Unidade de contexto	Resultados, discussões e conclusões dos estudos analisados, considerando o contexto organizacional em que os fenômenos foram investigados.
Pré-análise	Organização do corpus, leitura flutuante dos artigos selecionados e definição dos objetivos analíticos da pesquisa.
Exploração do material	Leitura integral dos estudos, identificação das unidades de análise, codificação das informações e agrupamento dos conteúdos por similaridade temática.
Processo de categorização	As unidades de análise foram comparadas quanto à recorrência e convergência dos temas, originando categorias temáticas relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.
Categorias temáticas resultantes	Categoria 1: Condições de trabalho e fatores motivacionais (OE1). Categoria 2: Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho (OE1 e OE3). Categoria 3: Gestão de pessoas e desenvolvimento do capital psicológico (OE2 e OE3).
Tratamento e interpretação dos resultados	Comparação crítica entre os estudos selecionados e interpretação dos achados à luz do referencial teórico, buscando identificar convergências, divergências e contribuições da literatura para compreender os reflexos do bem-estar psicológico no ambiente organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

4.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Condições de trabalho e fatores motivacionais

Tabela 2 – Síntese comparativa das principais abordagens teóricas sobre bem-estar psicológico, motivação e produtividade no ambiente organizacional.

Autor(es)	Principal visão sobre bem-estar, motivação e produtividade	Diferença/ênfase da abordagem
Damasceno (2023)	A motivação é composta por forças internas e externas que impulsionam o comportamento humano nas organizações.	Ênfase nas necessidades humanas e na influência motivacional sobre metas e resultados.
Chiavenato (2014)	A motivação influencia diretamente dedicação, criatividade, desempenho e competitividade organizacional.	Destaca a interação entre necessidades individuais e condições de trabalho oferecidas pela organização.
Farsen et al. (2018)	Ambientes saudáveis favorecem equilíbrio emocional, engajamento e coletividade.	Foco na influência do ambiente psicológico sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores.
Mattos et al. (2019)	O clima organizacional interfere no comprometimento, satisfação e produtividade dos trabalhadores.	Valoriza fatores relacionais, liderança e percepção do ambiente de trabalho.
Lorando, Sapienza e Costa (2020)	A qualidade de vida no trabalho contribui para satisfação, valorização humana e desempenho organizacional.	Ênfase em práticas de valorização do colaborador e ambientes organizacionais saudáveis.
Silva e Antônio (2020)	A liderança humanizada aumenta motivação, eficiência e produtividade das equipes.	Destaca o papel estratégico da liderança como fator motivacional.
Paz (2021)	A QVT está diretamente ligada ao bem-estar, motivação e crescimento empresarial.	Relaciona qualidade de vida no trabalho à competitividade e vantagem organizacional.
Muller (2021)	Políticas de saúde mental reduzem absenteísmo, conflitos e rotatividade.	Ênfase nos impactos organizacionais da saúde mental e do suporte psicológico.
Santos e Natalli (2023)	O investimento no bem-estar melhora o comprometimento e os resultados institucionais.	Destaca a relação entre bem-estar psicológico e desempenho sustentável.
Oliveira et al. (2019)	O capital psicológico fortalece esperança, resiliência, autoeficácia e comprometimento.	Foco no desenvolvimento psicológico positivo do trabalhador como diferencial organizacional.
Maslow	As necessidades humanas seguem uma hierarquia, culminando em reconhecimento e autorrealização.	Enfatiza que a satisfação das necessidades básicas influencia a motivação e o desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos autores analisados.

A análise da literatura permitiu identificar que as condições de trabalho constituem um dos principais determinantes da motivação e do desempenho dos colaboradores nas organizações brasileiras. Os estudos selecionados demonstram que fatores como reconhecimento profissional, qualidade das relações interpessoais, comunicação organizacional, segurança no trabalho e oportunidades de crescimento influenciam diretamente o comprometimento e a produtividade dos trabalhadores.

Nesse contexto, Chiavenato (2014) argumenta que a motivação resulta da interação entre as necessidades individuais e as condições oferecidas pela organização. Tal perspectiva é reforçada por Damasceno (2023), ao destacar que o atendimento das necessidades humanas exerce influência significativa sobre o comportamento organizacional. A partir da teoria de Maslow, o autor defende que a satisfação das necessidades básicas, como segurança e estabilidade, cria condições favoráveis para o desenvolvimento de fatores motivacionais mais elevados, relacionados ao reconhecimento, à autonomia e à autorrealização.

Entretanto, observa-se uma divergência teórica relevante. Enquanto Damasceno (2023) enfatiza a estrutura hierárquica das necessidades humanas, Silva (2020) propõe uma interpretação mais flexível, argumentando que diferentes necessidades podem manifestar-se simultaneamente de acordo com o contexto organizacional e social do indivíduo. Essa perspectiva amplia a compreensão da motivação no ambiente de trabalho, indicando que fatores emocionais, relacionais e profissionais atuam de forma integrada na construção do engajamento.

Os estudos de Paz (2021), Lorando, Sapienza e Costa (2020) e Salvi et al. (2019) convergem ao afirmar que organizações que investem em qualidade de vida no trabalho tendem a apresentar colaboradores mais satisfeitos, comprometidos e produtivos. Aspectos como reconhecimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorização humana e participação nas decisões organizacionais mostraram-se associados à melhoria do desempenho e à redução de comportamentos de desligamento psicológico.

Dessa forma, os resultados indicam que a motivação não depende exclusivamente de incentivos financeiros, mas também da percepção de valorização e pertencimento construída no ambiente organizacional. As evidências encontradas reforçam que condições adequadas de trabalho constituem um elemento estratégico para a promoção do bem-estar psicológico e para o alcance de melhores resultados

institucionais.

A análise comparativa dos estudos evidencia uma convergência consistente ao indicar que a motivação dos colaboradores é influenciada por fatores que vão além da remuneração, envolvendo aspectos como reconhecimento, qualidade das relações interpessoais, oportunidades de desenvolvimento, autonomia e condições adequadas de trabalho. Essa convergência revela que o bem-estar psicológico constitui um recurso estratégico para as organizações, uma vez que favorece o comprometimento, reduz comportamentos de desligamento psicológico e contribui para níveis mais elevados de produtividade. Assim, os resultados sugerem que políticas organizacionais voltadas exclusivamente para incentivos financeiros tendem a produzir efeitos limitados quando desvinculadas de práticas de valorização humana e de promoção de um ambiente de trabalho saudável.

Por outro lado, foram identificadas divergências quanto à compreensão dos fatores motivacionais. Enquanto Damasceno (2023), fundamentado na teoria de Maslow, defende uma organização hierárquica das necessidades humanas, Silva (2020) argumenta que essas necessidades podem ocorrer simultaneamente, variando conforme o contexto social, profissional e individual dos trabalhadores. Essa diferença de interpretação demonstra que não existe um modelo único de motivação capaz de explicar o comportamento organizacional em todas as situações, reforçando a necessidade de que as organizações adotem estratégias flexíveis de gestão de pessoas.

No contexto das organizações brasileiras, esses achados indicam que programas de promoção do bem-estar psicológico devem ser estruturados de forma integrada, contemplando condições adequadas de trabalho, desenvolvimento profissional, reconhecimento e fortalecimento das relações interpessoais. Considerando os desafios relacionados ao aumento dos riscos psicossociais, às mudanças nas formas de trabalho e às exigências por maior produtividade, os resultados desta revisão sugerem que investir em práticas de gestão orientadas ao bem-estar psicológico representa não apenas uma ação voltada à saúde dos trabalhadores, mas também uma estratégia capaz de fortalecer o desempenho organizacional e a sustentabilidade das instituições.

4.2 Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho

A literatura analisada evidencia que os riscos psicossociais representam um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. A intensificação das demandas produtivas, a pressão por resultados, a insegurança profissional e a fragilidade das relações interpessoais têm contribuído para o aumento dos casos de estresse ocupacional, ansiedade e Síndrome de Burnout.

Os estudos de Ribeiro (2019) demonstram que práticas inadequadas de gestão de pessoas podem favorecer o adoecimento psicológico dos trabalhadores, comprometendo não apenas sua saúde mental, mas também seu desempenho profissional. De forma semelhante, Santos e Natalli (2023) destacam que ambientes caracterizados pela ausência de suporte emocional e pela sobrecarga de trabalho tendem a gerar elevados níveis de desgaste emocional e insatisfação.

A discussão também evidencia que os riscos psicossociais não estão relacionados apenas às características individuais dos trabalhadores, mas sobretudo às condições organizacionais em que o trabalho é desenvolvido. Conforme Muller (2021), ambientes psicologicamente inseguros dificultam a comunicação, aumentam os conflitos interpessoais e reduzem o comprometimento dos colaboradores. Em contrapartida, organizações que promovem suporte emocional, respeito mútuo e segurança psicológica favorecem relações mais saudáveis e produtivas.

Outro aspecto identificado refere-se à Inteligência Emocional como fator de proteção diante dos riscos psicossociais. Oliveira et al. (2019), Peixoto et al. (2022) e Ferreira, Fonseca e Nunes (2023) argumentam que a capacidade de compreender e regular emoções contribui para o enfrentamento das pressões organizacionais, reduzindo impactos negativos do estresse e fortalecendo a adaptação às mudanças.

A análise comparativa dos estudos evidencia que a promoção da saúde mental no trabalho não pode ser atribuída exclusivamente ao trabalhador nem exclusivamente à organização, configurando uma responsabilidade compartilhada. Os estudos de Muller (2021), Ribeiro (2019) e Santos e Natalli (2023) convergem ao demonstrar que fatores organizacionais, como sobrecarga de trabalho, estilos de liderança, ausência de suporte emocional, comunicação inadequada e insegurança psicológica, exercem influência significativa sobre o desenvolvimento de riscos psicossociais. Por outro lado, autores como Oliveira et al. (2019), Peixoto et al. (2022) e Santana e Gondim (2016) destacam que características individuais, como

inteligência emocional, resiliência, esperança e autoeficácia, também contribuem para o enfrentamento das pressões presentes no ambiente de trabalho. Esses achados indicam que a preservação da saúde mental depende da interação entre práticas organizacionais saudáveis e do desenvolvimento de recursos psicológicos individuais.

Outro aspecto identificado refere-se aos limites das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Embora os estudos de Paz (2021), Lorando, Sapienza e Costa (2020) e Salvi et al. (2019) demonstrem que programas de QVT favorecem a satisfação, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, a literatura também indica que essas iniciativas produzem resultados limitados quando implementadas de forma isolada ou utilizadas apenas como ações pontuais. Benefícios, campanhas de conscientização ou atividades de bem-estar não são suficientes para reduzir os riscos psicossociais se persistirem problemas estruturais, como excesso de demandas, jornadas prolongadas, lideranças inadequadas e relações de trabalho conflituosas. Dessa forma, a revisão evidencia que a efetividade das práticas de QVT depende da integração com políticas permanentes de gestão de pessoas, melhoria das condições de trabalho, fortalecimento da segurança psicológica e promoção de uma cultura organizacional voltada ao cuidado com as pessoas.

No contexto das organizações brasileiras, esses resultados reforçam que a gestão da saúde mental deve ser compreendida como uma estratégia organizacional e não apenas como uma iniciativa voltada ao bem-estar individual. Considerando o fortalecimento das exigências relacionadas ao gerenciamento dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho, torna-se necessário que as organizações adotem uma abordagem preventiva, integrando ações de promoção da saúde mental às práticas de gestão, liderança e desenvolvimento organizacional. Assim, os resultados desta revisão indicam que organizações que conciliam responsabilidade institucional com o fortalecimento das competências individuais apresentam maior potencial para construir ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e produtivos.

4.3 Práticas de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento do Capital Psicológico

Os resultados apontam que as práticas de gestão de pessoas exercem papel fundamental na promoção do bem-estar psicológico e no fortalecimento da produtividade organizacional. A literatura evidencia que organizações que adotam

modelos de gestão humanizada tendem a criar ambientes mais favoráveis ao desenvolvimento emocional dos colaboradores e ao alcance de resultados sustentáveis.

Nesse contexto, destaca-se a contribuição da psicologia organizacional para a construção de ambientes psicologicamente seguros. Muller (2021) afirma que a atuação do psicólogo organizacional contribui para a mediação de conflitos, fortalecimento do clima organizacional e desenvolvimento de estratégias voltadas à promoção da saúde mental. Essa atuação favorece relações de trabalho mais equilibradas e fortalece o vínculo entre indivíduo e organização.

Outro conceito amplamente discutido na literatura é o capital psicológico. Segundo Oliveira et al. (2019), esse constructo é composto por quatro dimensões principais: esperança, resiliência, autoeficácia e otimismo. Os autores demonstram que colaboradores que desenvolvem essas capacidades apresentam maior equilíbrio emocional, melhor adaptação às adversidades e níveis mais elevados de comprometimento organizacional.

Os resultados também indicam que práticas de gestão voltadas ao reconhecimento profissional, comunicação transparente, autonomia e desenvolvimento de competências favorecem o fortalecimento do capital psicológico. Conforme Santana e Gondim (2016), trabalhadores capazes de regular adequadamente suas emoções apresentam maiores níveis de bem-estar psicológico, o que contribui para relações interpessoais mais saudáveis e para a melhoria do desempenho.

Observou-se ainda que existe consenso entre os autores quanto à relação positiva entre investimentos em saúde mental e resultados organizacionais. Chiavenato (2014), Oliveira et al. (2019) e Santos e Natalli (2023) destacam que programas voltados à qualidade de vida no trabalho tendem a reduzir indicadores como absenteísmo, turnover e desgaste emocional, ao mesmo tempo em que fortalecem o engajamento, a satisfação profissional e a produtividade.

Portanto, a análise evidencia que o desenvolvimento do capital psicológico e a adoção de práticas humanizadas de gestão de pessoas não constituem apenas ações voltadas ao bem-estar individual. Trata-se de estratégias organizacionais capazes de promover vantagens competitivas sustentáveis, fortalecendo simultaneamente a saúde mental dos colaboradores e o desempenho institucional.

4.4 Tabela 3 - Síntese dos Resultados

Categorias	Principais achados
Condições de trabalho e fatores motivacionais.	Reconhecimento, autonomia, relações interpessoais positivas, oportunidades de crescimento e qualidade de vida no trabalho aumentam a motivação, o engajamento e a produtividade. Incentivos exclusivamente financeiros mostraram efeitos limitados quando dissociados da valorização humana.
Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho.	Sobrecarga de trabalho, pressão por resultados, insegurança psicológica e ausência de suporte emocional favorecem estresse, ansiedade e Burnout. Inteligência emocional e capital psicológico atuam como fatores de proteção.
Práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento do capital psicológico.	Gestão humanizada, comunicação transparente, reconhecimento profissional e desenvolvimento de competências fortalecem esperança, resiliência, autoeficácia e otimismo, reduzindo absenteísmo e turnover.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise dos três eixos temáticos permitiu compreender que as condições de trabalho, os riscos psicossociais e as práticas de gestão de pessoas estão interligados na construção do bem-estar psicológico dos colaboradores. Os estudos analisados demonstram que ambientes organizacionais saudáveis favorecem a motivação, fortalecem o capital psicológico e contribuem para níveis mais elevados de produtividade.

Em contrapartida, contextos marcados por sobrecarga, ausência de reconhecimento e fragilidade nas relações interpessoais tendem a aumentar os riscos de adoecimento emocional e comprometer o desempenho profissional. Assim, os resultados confirmam o pressuposto central desta pesquisa de que o bem-estar

psicológico constitui um elemento estratégico para a gestão organizacional contemporânea e para o desenvolvimento sustentável das organizações brasileiras.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou analisar os reflexos do bem-estar psicológico e do ambiente organizacional na motivação e produtividade dos colaboradores em empresas brasileiras. A partir da análise da literatura científica, verificou-se que ambientes organizacionais saudáveis, pautados em relações interpessoais equilibradas, suporte emocional, reconhecimento profissional e práticas humanizadas de gestão, contribuem diretamente para o fortalecimento do engajamento, da satisfação profissional e da qualidade de vida no trabalho.

Os resultados alcançados permitiram atender ao objetivo geral da pesquisa, ao evidenciar que o bem-estar psicológico e o ambiente organizacional constituem fatores estratégicos para o desenvolvimento humano e para a eficiência organizacional. Observou-se que colaboradores inseridos em ambientes acolhedores e psicologicamente seguros tendem a apresentar maiores níveis de motivação, comprometimento e produtividade, enquanto contextos marcados por pressão excessiva, ausência de reconhecimento e relações tóxicas favorecem o adoecimento emocional, o estresse ocupacional, a ansiedade e a Síndrome de Burnout.

A pesquisa também demonstrou que a motivação não depende exclusivamente de fatores financeiros, mas está relacionada ao reconhecimento, à valorização profissional, à autonomia, às oportunidades de crescimento e à qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Nesse contexto, as contribuições teóricas de Maslow, Chiavenato e demais autores analisados reforçam que o atendimento das necessidades humanas influencia diretamente o comportamento organizacional e os resultados institucionais.

Outro aspecto relevante identificado refere-se ao papel estratégico da psicologia organizacional e do capital psicológico na promoção do bem-estar no trabalho. Capacidades como resiliência, esperança, autoeficácia e otimismo mostraram-se fundamentais para o enfrentamento das adversidades do ambiente corporativo contemporâneo. Assim, organizações que investem no desenvolvimento emocional dos colaboradores tendem a construir ambientes mais saudáveis, colaborativos e sustentáveis.

Além disso, verificou-se que práticas de gestão humanizada e programas voltados à qualidade de vida no trabalho geram benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, reduzindo índices de absenteísmo, turnover e desgaste emocional, ao mesmo tempo em que favorecem maior produtividade, retenção de talentos e fortalecimento da cultura organizacional.

Dessa forma, conclui-se que o bem-estar psicológico deve ser compreendido não apenas como responsabilidade individual do trabalhador, mas como um elemento estratégico da gestão organizacional contemporânea. Investir em saúde mental, qualidade de vida e desenvolvimento humano representa uma necessidade cada vez mais relevante diante das transformações do mundo do trabalho e das novas exigências relacionadas aos riscos psicossociais nas organizações.

Além dos resultados obtidos, esta pesquisa apresenta contribuições relevantes nos âmbitos acadêmico, gerencial e social. Do ponto de vista acadêmico, o estudo sistematiza e integra evidências da literatura nacional acerca da relação entre bem-estar psicológico, ambiente organizacional, motivação e produtividade, contribuindo para ampliar a compreensão desses constructos e das interações existentes entre eles no contexto das organizações brasileiras.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados reforçam a importância da adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas à promoção da saúde mental, da segurança psicológica e do desenvolvimento do capital psicológico. As evidências identificadas indicam que investimentos em reconhecimento profissional, comunicação transparente, desenvolvimento de competências, liderança humanizada e qualidade de vida no trabalho podem contribuir para reduzir riscos psicossociais, fortalecer o engajamento e favorecer melhores resultados organizacionais.

No âmbito social, a pesquisa evidencia a relevância do bem-estar psicológico como elemento essencial para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis, colaborativos e sustentáveis. Ao destacar a responsabilidade compartilhada entre organizações e trabalhadores na promoção da saúde mental, o estudo contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais humanizada e alinhada às demandas contemporâneas relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

Como limitações, destaca-se que esta pesquisa se fundamentou exclusivamente em revisão sistemática da literatura, utilizando estudos publicados nas bases SciELO Brasil, Portal de Periódicos CAPES e Scopus, com predominância de publicações em português e foco no contexto brasileiro. Dessa forma, os resultados

dependem das evidências disponíveis na literatura analisada, não sendo possível estabelecer relações causais nem generalizar os achados para todos os contextos organizacionais. Além disso, a ausência de pesquisa de campo impossibilitou a investigação da percepção direta de gestores e colaboradores sobre os fenômenos estudados.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos empíricos, utilizando abordagens quantitativas, qualitativas ou mistas, envolvendo diferentes setores econômicos e regiões do país. Também são sugeridas investigações que avaliem a efetividade de programas de promoção da saúde mental, qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento do capital psicológico, permitindo ampliar o conhecimento sobre seus impactos na motivação, no desempenho e na produtividade dos colaboradores.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem a investigação por meio de estudos de campo, entrevistas e análises quantitativas em diferentes contextos organizacionais brasileiros, possibilitando maior aprofundamento acerca da percepção dos colaboradores e da efetividade das práticas de gestão voltadas ao bem-estar psicológico, à motivação e à produtividade no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, W. D. Bem-estar no trabalho: elemento basilar para o sucesso organizacional contemporâneo. In: CLIMA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO, 2024. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/3513>. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 15 de março de 2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 mar. 2024. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14831.htm. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 1 dez. 2025.

CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Saúde mental dos trabalhadores tem impacto direto na produtividade da empresa. 2024. Disponível em: <https://cbic.org.br/saude-mental-dos-trabalhadores-tem-impacto-direto-na-produtividade-da-empresa/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DAMASCENO, Gabriel Silva. Teoria comportamental e pirâmide de Maslow. 2023. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/33909/1/adm_2023_2_gabrielsilvadamasco_teoriacomportamentalphiramidedemaslow.pdf. Acesso em: 7 nov. 2025.

FARSEN, T. C. et al. Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho:

sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 32-41, 2018. Disponível em:
<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288>. Acesso em: 8 nov. 2025.

FERREIRA, Felipe Oliveira; FONSECA, Maria Eduarda Seni; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Inteligência emocional e suas influências na gestão de conflitos. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 17, n. 68, p. 219-231, 2023. DOI:
<https://doi.org/10.14295/online.v17i68.3863>. Disponível em:
<https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3863>. Acesso em: 29 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. MULLER, A. *Psicologia organizacional e do trabalho: práticas contemporâneas*. 2021. Disponível em:
https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2040/greiciele-_tcc_pdf.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso em: 10 nov. 2025.

OLIVEIRA, L. et al. Capital psicológico e bem-estar no trabalho. *REPAAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 2019. Disponível em:
<https://repae-online.com.br/index.php/REPAAE/article/view/180>. Acesso em: 12 nov. 2025.

PAZ, Jullyane Mattos da. A influência e aplicação prática da qualidade de vida no trabalho como fator essencial na alavancagem da produção e crescimento empresarial brasileiro. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 8, e55210817825, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.17825>.

PEIXOTO, Priscila Rodrigues Bicudo. A influência da inteligência emocional em uma carreira de sucesso e o papel do psicólogo organizacional nesse processo. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 5, e53711528479, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/28479>. Acesso em: 1 maio 2026.

REVISTA INTERFACE TECNOLÓGICA. A importância da promoção de bem-estar e saúde mental no ambiente de trabalho. *Revista Interface Tecnológica*, Taquaritinga, v. 21, n. 2, 2024. Disponível em:

https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/2039. Acesso em: 8 dez. 2025.

RIBEIRO, Karla Cristina Rocha. O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de burnout. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 9, n. 4, p. 101-110, out./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.24883>. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/356>. Acesso em: 6 maio 2026.

RODRIGUES, Rita Lauane Alves; CARVALHO, João Francisco Sarno. A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores da Secretaria de Educação do Distrito Federal (DF). *Interação*, Varginha, MG, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33836/interacao.v22i1.288>. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/288>. Acesso em: 6 maio 2026.

SALVI, Thais et al. A importância da motivação nas organizações: um estudo em um cartório de Aracaju/SE. *Revista Valore*, Volta Redonda, v. 4, ed. esp., p. 627-635, 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/396/298>. Acesso em: 4 abr. 2026.

SANTANA, Vitor Santos; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Regulação emocional, bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 21, n. 1, p. 58-68, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/GCvs4yKTqq9HrLz6fcMhW4d/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 maio 2026.

SANTOS, M.; NATALLI, R. A importância da saúde mental e satisfação no ambiente organizacional. 2023. Disponível em:

<https://repositorio.uniube.br/handle/123456789/2480>. Acesso em: 10 nov. 2025.

SILVA, Adilson Azevedo. *Motivação: a famosa teoria de Maslow*. 2. ed. Campinas, SP: Editora Delasylvio, 2020.

SILVA, Luan Tabolka da; ANTÔNIO, Fabrício Domingues. *Liderança humanizada e*

seus impactos positivos na produtividade. Interface Tecnológica, Taquaritinga, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.799>. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/799. Acesso em: 4 abr. 2026.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquíria 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 maio 2026.

SOUZA, A. J. L.; ROCHA, C. A.; ROCHA, D. Qualidade de vida no trabalho: o equilíbrio entre bem-estar e produtividade. In: JORNADA ACADÊMICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DA FATEC JALES, 6., 2024, Jales. Anais [...]. Jales: Fatec, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/30268>. Acesso em: 8 dez. 2025.