

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO MATEUS DE OLIVEIRA FLORES

TRABALHO, SUBJETIVIDADE E SOFRIMENTO:
um olhar sobre as práticas de bem-estar no contexto corporativo

TRABALHO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2025**

JOÃO MATEUS DE OLIVEIRA FLORES

TRABALHO, SUBJETIVIDADE E SOFRIMENTO:
um olhar sobre as práticas de bem-estar no contexto corporativo

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, RS) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em __ de __ de 2025:

Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros
(Presidente/Orientador)

Profa. Dra. Katiuscia Schiemer Vargas
(Membro da banca)

Profa. Me. Elda Rodrigues Kraetzig
(Membro da banca)

Sant'Ana do Livramento
2025

TRABALHO, SUBJETIVIDADE E SOFRIMENTO: um olhar sobre as práticas de bem-estar no contexto corporativo

RESUMO

O estudo buscou compreender como se manifesta o discurso sobre as políticas voltadas para a saúde e bem-estar no trabalho em empresas santanenses. A pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório, orientada pelo método da cartografia, articulando observação participante, pesquisa documental e entrevistas com trabalhadores de empresas privadas do setor de serviços em Santana do Livramento (RS). Os resultados apontam que as práticas de bem-estar analisadas operam dentro de um campo discursivo marcado pela ambivalência: oferecem pausas, encontros e momentos de alívio, mas raramente alcançam os vetores que organizam o cotidiano do trabalho. Essas práticas, embora revestidas de cuidado, tendem a atuar mais sobre a superfície dos afetos do que sobre os elementos que modulam o desgaste dos trabalhadores. Ao explicitar esse movimento, o estudo contribui para a discussão crítica sobre o uso institucional do discurso do bem-estar, bem como sobre seus limites para enfrentar o sofrimento que se produz e se reproduz nas formas contemporâneas de trabalhar. Concluímos que o ambiente corporativo contemporâneo mobiliza discursos que associam o cuidado de si à responsabilidade individual, deslocando para o trabalhador o dever de gerir suas emoções e manter sua estabilidade mental. Assim, programas de bem-estar e ações de saúde emocional, frequentemente apresentados como formas de cuidado, acabam funcionando como dispositivos de controle subjetivo e regulação da conduta.

Palavras-chave: Subjetividade do trabalhador; Saúde do trabalhador; Adoecimento; Práticas de bem-estar.

WORK, SUBJECTIVITY AND SUFFERING: an examination of well-being practices in the corporate context

ABSTRACT

This study sought to understand how discourse on policies aimed at health and well-being at work manifests itself in companies in Santana do Livramento. The research is qualitative and exploratory in nature, guided by the cartography method, articulating participant observation, documentary research, and interviews with workers from private service sector companies in Santana do Livramento (RS). The results indicate that the well-being practices analyzed operate within a discursive field marked by ambivalence: they offer pauses, encounters, and moments of relief, but rarely reach the vectors that organize the daily work routine. These practices, although imbued with care, tend to act more on the surface of emotions than on the elements that modulate worker burnout. By making this movement explicit, the study contributes to the critical discussion on the institutional use of the discourse of well-being, as well as on its limitations in addressing the suffering that is produced and reproduced in contemporary forms of work. We concluded that the contemporary corporate environment mobilizes discourses that associate self-care with individual responsibility, shifting the duty of managing emotions and maintaining mental stability onto the worker. Thus, wellness programs and emotional health initiatives, often presented as forms of care, end up functioning as devices for subjective control and regulation of behavior.

Keywords: worker subjectivity; worker health; work-related suffering; well-being practices.

TRABAJO, SUBJETIVIDAD Y SUFRIMIENTO: una mirada sobre las prácticas de bienestar en el contexto corporativo

RESUMEN

Este estudio buscó comprender cómo se manifiesta el discurso sobre políticas de salud y bienestar laboral en empresas de Santana do Livramento. La investigación, de carácter cualitativo y exploratorio, se basó en el método cartográfico, combinando la observación participante, la investigación documental y entrevistas con trabajadores de empresas privadas del sector servicios en Santana do Livramento (RS). Los resultados indican que las prácticas de bienestar analizadas operan en un campo discursivo marcado por la ambivalencia: ofrecen pausas, encuentros y momentos de alivio, pero rara vez alcanzan los vectores que organizan la rutina laboral diaria. Estas prácticas, aunque impregnadas de cuidado, tienden a actuar más en la superficie de las emociones que en los elementos que modulan el síndrome de burnout. Al explicitar este movimiento, el estudio contribuye a la discusión crítica sobre el uso institucional del discurso del bienestar, así como sobre sus limitaciones para abordar el sufrimiento que se produce y reproduce en las formas contemporáneas de trabajo. Concluimos que el entorno corporativo actual moviliza discursos que asocian el autocuidado con la responsabilidad individual, trasladando al trabajador la obligación de gestionar las emociones y mantener la estabilidad mental. De este modo, los programas de bienestar y las iniciativas de salud emocional, a menudo presentados como formas de atención, terminan funcionando como dispositivos para el control subjetivo y la regulación del comportamiento.

Palabras clave: subjetividad del trabajador; salud laboral; sufrimiento en el trabajo; prácticas de bienestar.

1 INTRODUÇÃO

Imagine-se inserido em um ambiente de trabalho onde a produtividade não é apenas uma exigência, mas um imperativo constante; onde o desempenho não se mede apenas por resultados concretos, mas pelo comprometimento emocional, pela disposição em ir além — mesmo que à custa de si. Nesse cenário, não é apenas o corpo que se entrega ao labor, mas a subjetividade que se molda, tensiona-se e, por vezes, fragiliza-se diante das demandas organizacionais que atravessam o sujeito em sua completude (Dardot; Laval, 2016).

Ao discutir o neoliberalismo como uma economia moral, Safatle (2022) evidencia como os afetos e os modos de existência são progressivamente submetidos a lógicas de desempenho, controle e autoaperfeiçoamento, instaurando um regime de sofrimento no qual a responsabilização individual obscurece os conflitos inerentes ao mundo do trabalho. Essa lógica encontra ressonância na análise de Lacaz (2016), para quem o adoecimento dos trabalhadores persiste como fenômeno sistemático e silenciado, enraizado em um modelo produtivo que falha em reconhecer o trabalho como determinante central do processo saúde-doença e que naturaliza as consequências humanas da exploração laboral.

Cimbalista (2016) observa que, sob os novos modelos de gestão próprios da era da flexibilização, intensificaram-se as exigências sobre os trabalhadores, que passaram a ceder parcelas cada vez maiores de sua subjetividade às dinâmicas laborais. Isso se expressa na aceleração do ritmo de trabalho, na polivalência funcional, na ampliação das responsabilidades, na incorporação de tarefas antes alheias ao cargo e no aprofundamento dos mecanismos de controle e vigilância sobre suas condutas.

Nesse sentido, o agravamento dos indicadores relacionados ao adoecimento psíquico no contexto laboral pode ser observado em dados recentes. Conforme levantamento da plataforma

SmartLab (2024), com base em registros do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o número de concessões de benefícios previdenciários decorrentes de transtornos mentais — tanto acidentários quanto não acidentários — alcançou, no ano de 2024, o maior índice da série histórica iniciada em 2012, totalizando 471.649 concessões.

Diante desse cenário, emergem iniciativas institucionais que procuram responder às exigências de cuidado com a saúde mental dos trabalhadores, como a recente promulgação da Lei nº 14.831/2024, que institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. A proposta legislativa, ao estabelecer diretrizes para a promoção do bem-estar psíquico no ambiente corporativo, reforça a centralidade do trabalho na constituição da saúde mental, ao mesmo tempo em que evidencia a crescente institucionalização de práticas voltadas à gestão do bem-estar e da saúde no interior das organizações (Brasil, 2024).

No mesmo movimento de reconhecimento institucional da centralidade do trabalho na produção do sofrimento psíquico, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) foi atualizada pela Portaria MTE nº 1.419/2024, incorporando de forma expressa os fatores de riscos psicossociais no escopo do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). A norma estabelece que esses riscos, como a sobrecarga de trabalho e o assédio, devem ser identificados, avaliados e controlados pelas organizações, ao serem compreendidos como perigos decorrentes da forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido — com impactos diretos sobre a saúde do trabalhador em suas dimensões psicológica, física e social (Brasil, 2025).

Sendo assim, a compreensão do sofrimento psíquico no trabalho, quando limitada às abordagens clínicas e biológicas, tende a negligenciar que os processos de adoecimento estão profundamente atravessados pelas experiências sociais, culturais e laborais dos sujeitos. Nesse contexto, os espaços de trabalho contemporâneos — marcados por novas racionalidades de gestão, vigilância e produtividade — tornam-se cenários centrais na produção e intensificação do sofrimento psíquico, à medida que reorganizam relações e práticas do trabalho, impactando diretamente a saúde mental dos indivíduos (Dunker, 2022).

Bernardo (2006) mostra que os trabalhadores, mesmo quando inseridos em programas de sugestões e grupos de melhoria, não vivenciam essas práticas como espaços de escuta ou valorização. Ao contrário, relatam que tais exigências ampliam a sobrecarga cotidiana, sendo frequentemente associadas à pressão por metas, à cobrança indireta e a compensações consideradas insuficientes. Nessas experiências, o que se percebe é um desgaste que não se limita ao esforço físico da produção, mas que atravessa o pensar, o propor-se e o implicar-se, revelando o quanto até o envolvimento subjetivo se converte em recurso produtivo, sem retorno simbólico ou reconhecimento proporcional.

Para Safatle (2022), esse cenário está relacionado a um processo de psicologização das relações de trabalho, no qual estratégias originalmente terapêuticas — como a gestão emocional, a autoperformance e o autocontrole — são ressignificadas como tecnologias de poder subjetivo, cada vez mais incorporadas às lógicas empresariais contemporâneas. Com isso em mente, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: ***“Como se manifesta o discurso sobre as políticas voltadas para a saúde e bem-estar no trabalho em empresas de Sant’Ana do Livramento - RS?”***

Os objetivos estão organizados entre geral e específicos. O objetivo geral é um desdobramento da questão de pesquisa. Os objetivos específicos são traçados para trazer resposta ao objetivo geral e a questão de pesquisa. Sendo assim, o objetivo geral foi compreender como se manifesta o discurso sobre as políticas voltadas para a saúde e bem-estar no trabalho em empresas santanenses. Já os objetivos gerais foram: (a) mapear as práticas de bem-estar e saúde no trabalho adotadas pelas empresas santanenses; (b) analisar como os funcionários de empresas santanenses percebem as políticas voltadas para a saúde e bem-estar no trabalho; (c) averiguar se as práticas de bem-estar e saúde no trabalho contribuem para mitigar o adoecimento do trabalhador.

No plano teórico, esse estudo se justifica pois são poucos os estudos que abordam a temática do adoecimento no trabalho no âmbito das corporações, seguindo uma abordagem pós-estruturalista. Com busca na base de dados SPELL, com as palavras-chave adoecimento e/ou sofrimento no trabalho, encontrei os seguintes estudos recentes que versam sobre o adoecimento no trabalho, há aqueles que enfatizam as questões que levam à síndrome de burnout (Simões, 2015; Lima *et al.*, 2020; Obregon *et al.*, 2021), os estudos que exploram o adoecimento de docentes, servidores e técnicos do ensino superior público (Dario; Lourenço, 2018; Amaral, 2020; Costa *et al.*, 2021; Souza; Guimarães; La Falce; 2023, Teixeira, 2023), de agentes de necropsia (Freitas *et al.*, 2022), policiais (Ferreira *et al.*, 2017; Rodrigues *et al.*, 2017; Dias, 2023; Siqueira; Ferreira, 2023), fisioterapeutas (Carvalho; Garcia, 2016), médicos durante a pandemia COVID-19 ou antes dela (Barros, 2015; Dourado; Honório, 2019; Zille; Telles, 2022), em lideranças religiosas (Pinheiro, 2023). Além disso, esses estudos abordam a linha da psicodinâmica do trabalho para investigar os riscos de adoecimento no âmbito laboral.

O mais próximo do nosso objeto de estudo é a pesquisa de Prata e Honório (2014) sobre prazeres e sofrimentos da atuação no setor bancário, especificamente em Gestores de instituições bancárias do setor privado. Dias (2011) retrata em seu objeto de pesquisa o adoecimento também com base nas teorizações da psicodinâmica do trabalho sobre o sofrimento e danos provocados pelo trabalho em um grupo de teleatendentes a vítimas de abuso sexual. Rodrigues e Calheiros (2019) discorrem sobre transtornos mentais relacionados ao trabalho. Torres *et al.*, (2020) retrata o prazer e sofrimento em jovens trabalhadores na cidade de Belo Horizonte no Estado de Minas Gerais. Ademais, Petan, Benini e Nemirovsky (2021) abordam em teorizações materialistas-históricas sobre o número e causa de afastamento do trabalho em profissionais de frigoríficos no Estado do Mato Grosso do Sul. Já para a atuação gerencial, Marra (2023) com o arcabouço teórico da psicodinâmica retrata os prazeres e sofrimentos aos ocupantes de cargos gerenciais.

Portanto, essa abordagem de pesquisa se diferencia ao propor uma leitura do adoecimento no trabalho a partir de uma perspectiva pós-estruturalista, ampliando o escopo analítico para além dos enquadramentos tradicionais e contribuindo para o aprofundamento teórico e crítico sobre as dinâmicas subjetivas do trabalho no contexto corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O percurso teórico elaborado nesse projeto se dá em três tópicos, sendo o primeiro sobre a psicopatologização do trabalho, partindo das discussões da psicodinâmica até a psicologia social. Além disso, apresenta os cenários e percepções sobre o sofrimento laboral. No segundo tópico do referencial teórico, abordei a racionalidade neoliberal como gestão do sofrimento psíquico no trabalho, retratando os mecanismos de subjetivação da racionalidade neoliberal sobre o sofrimento no ambiente laboral. Por fim, o terceiro e último tópico, denominado práticas de bem-estar e saúde no trabalho, trata de quais práticas e políticas de saúde e bem-estar têm sido utilizadas nas organizações.

2.1 A psicopatologização do trabalho: da psicodinâmica à psicologia social

A psicodinâmica do trabalho tem origem na psicopatologia do trabalho, desenvolvida na década de 1970, cujo foco era compreender como a rigidez dos modelos taylorista-fordistas impactava a saúde mental dos trabalhadores. A partir dos anos 1990, consolida-se como psicodinâmica do trabalho, ampliando sua análise para considerar a mutabilidade das organizações e os mecanismos subjetivos que os trabalhadores mobilizam para transformar sua relação com o trabalho e preservar sua saúde psíquica (Mendes, 1995).

Segundo Bouyer (2010), esse campo teórico preencheu uma lacuna nos estudos

laborais ao reconhecer a centralidade do trabalho tanto na produção da saúde quanto do sofrimento, permitindo compreender a articulação entre as vivências subjetivas individuais e a organização coletiva, bem como os processos que conduzem tanto à normalidade quanto ao adoecimento.

Nesse escopo, a psicodinâmica do trabalho, abordagem desenvolvida por Christophe Dejours, dedica-se a investigar as relações entre organização do trabalho, subjetivação e saúde psíquica. Parte do princípio de que o trabalho ocupa um lugar central na constituição da subjetividade, funcionando não apenas como espaço de execução de tarefas, mas como uma arena na qual o sujeito mobiliza sua inteligência, seus afetos e seus recursos psíquicos para enfrentar as exigências e os constrangimentos impostos pela realidade laboral (Dejours, 2021). A forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido exerce, portanto, efeitos diretos sobre a experiência dos indivíduos, podendo gerar tanto realização e fortalecimento da identidade quanto sofrimento e desgaste psíquico (Dejours, 2005a).

Esse cenário se agrava especialmente em contextos marcados pela rigidez, pela supressão da autonomia e pela negação da possibilidade de transformação do próprio fazer (Dejours, 2005b). Como apontam Dejours, Dessors e Derliaux (1993), nessas circunstâncias, a organização do trabalho não apenas frustra a realização subjetiva, como também atinge diretamente o desejo do trabalhador, provocando experiências de desprazer, tensão e desgaste, com potencial de comprometimento da saúde física e mental.

Contudo, a psicodinâmica do trabalho não compreende o sofrimento como um fenômeno exclusivamente patológico. Dejours (2004) ressalta que ele também pode operar como vetor de transformação, desde que o sujeito encontre margens de liberdade que lhe permitam intervir na organização do trabalho. É nesse movimento que a mobilização da criatividade, da inteligência prática e da capacidade de ressignificar as adversidades permitem transformar o sofrimento em uma experiência estruturante e criativa.

Essa distinção entre sofrimento criativo e sofrimento patogênico constitui um dos aportes centrais da psicodinâmica do trabalho. Segundo Dejours (2021), o sofrimento torna-se criativo quando o trabalhador consegue construir defesas que lhe permitem enfrentar as adversidades e transformar a relação com a tarefa, gerando desenvolvimento subjetivo, fortalecimento da identidade e sensação de realização — especialmente quando há reconhecimento por parte dos pares e da hierarquia. Por outro lado, quando essas possibilidades são sistematicamente bloqueadas pela organização do trabalho, impedindo qualquer elaboração subjetiva, o sofrimento se cronifica e se converte em patológico, manifestando-se em diversas formas de adoecimento psíquico e físico.

A psicodinâmica do trabalho, conforme discutido, oferece um arcabouço teórico fundamental para compreender as vivências subjetivas de prazer e sofrimento no contexto laboral, especialmente ao destacar a tensão entre a organização do trabalho e a mobilização da inteligência e do desejo do trabalhador. Contudo, para aprofundar a análise das dinâmicas de poder, dos processos de constituição do sujeito e das formas como o trabalho é atravessado por discursos e racionalidades que moldam a experiência contemporânea, torna-se pertinente recorrer a outro prisma epistemológico.

Para sinalizar as diferenças, na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, sustentada em fundamentos psicanalíticos, a subjetividade é entendida como aquilo que singulariza o sujeito, associada à sua interioridade e à maneira como ele experiencia o mundo (Dejours, 2004). Por outro lado, sob o olhar das teorias pós-estruturalistas, essa noção é deslocada, sendo de interesse compreender como os sujeitos são produzidos historicamente nas práticas discursivas, nas relações de poder e nos regimes de verdade que atravessam o trabalho e a vida social (Tittoni; Nardi, 2002; Ramminger; Nardi, 2008).

Nesse sentido, Gabilondo (1999) aponta que a subjetivação, na perspectiva foucaultiana, não se refere a uma interioridade essencial do sujeito, mas aos processos históricos

por meio dos quais ele se constitui nas relações de saber e poder. Esse processo envolve tanto as técnicas de dominação quanto as técnicas de si, por meio das quais os indivíduos produzem a si mesmos na busca por uma verdade que se constrói na própria relação consigo e com o mundo.

Ademais, para Souza e Bianco (2011), ao contrário da concepção de desejo presente na psicanálise estruturalista — em que o desejo se fixa em um objeto para garantir a harmonia social e evitar o conflito —, no campo pós-estruturalista o desejo é compreendido como instância instável, produtiva e atravessada por relações de poder. Nessa perspectiva, o desejo não é uma essência biológica, íntima ou natural, mas um engendramento social, que tem o potencial de tanto questionar quanto subverter as falsas harmonias, operando como força capaz de destruir, construir e reconstruir realidades.

Essa reflexão se torna ainda mais pertinente quando se observa o avanço das dinâmicas laborais na contemporaneidade. Como analisam Mansano e Carvalho (2015), o cenário atual é marcado por uma intensificação das políticas de subjetivação, nas quais o trabalhador é permanentemente interpelado a mobilizar aspectos subjetivos — como afetos, criatividade, disponibilidade emocional e capacidade de gestão do eu —, tanto para responder às demandas produtivas quanto para se manter inserido no mercado. Nesse contexto, práticas disciplinares e dispositivos de controle se sobrepõem, fazendo coexistirem vigilância externa e autocontrole, o que acentua formas de sofrimento psíquico associadas ao esgotamento, ao estresse e ao adoecimento mental, cada vez mais frequentes nas estatísticas contemporâneas.

2.2 Racionalidade neoliberal como gestão do sofrimento psíquico no trabalho

A compreensão do sofrimento e do adoecimento psíquico no trabalho contemporâneo exige reconhecer que esses não são fenômenos isolados, mas efeitos diretos das formas de organização social e econômica que atravessam a subjetividade. Para Safatle (2022), o sofrimento se converte em uma espécie de dispositivo de regulação social, operando não apenas como sintoma individual, mas como uma engrenagem funcional das dinâmicas neoliberais, na qual a constante instabilidade se torna norma e condição para a reprodução do sistema.

Dunker (2022) amplia essa compreensão ao destacar que o neoliberalismo não se resume a uma lógica econômica, mas institui uma moralidade do sofrer em que a síndrome depressiva se torna a forma hegemônica de sofrimento. O ato de sofrer é individualizado, intensificado e instrumentalizado para aumentar o desempenho, configurando uma “hipótese depressiva” que sobrepõe a hipótese repressiva foucaultiana e redescreve as formas contemporâneas de subjetivação, orientando a experiência dos conflitos internos e a gestão de si sob uma retórica de potência e impotência (Dunker, 2022; Foucault, 2013).

Safatle (2022) aprofunda a reflexão ao relatar como, no contexto neoliberal, as relações de trabalho foram progressivamente “psicologizadas” para facilitar sua gestão, ao ponto de as técnicas clínicas e terapêuticas incorporarem padrões típicos da administração empresarial. Sendo assim, a lógica da “forma-empresa” generaliza-se para organizar não apenas o mundo do trabalho, mas a própria vida social e subjetiva, configurando um novo padrão de normalidade psicológica em que qualquer resistência ou crítica é imediatamente patologizada (Foucault, 2008; Safatle, 2022).

Nesse mesmo percurso, Dunker (2022) observa que a chamada hipótese depressiva traduz esse cenário, no qual o sujeito é convocado à gestão de si permanente, sendo responsabilizado integralmente por seu sucesso ou fracasso, o que produz quadros recorrentes de angústia, culpa e esgotamento. Esses modos de subjetivação se articulam diretamente à racionalidade neoliberal que, como apontam Dardot e Laval (2016), configuram-se na lógica do desempenho acoplado ao gozo em que o sujeito não deve apenas performar continuamente, mas também demonstrar satisfação e prazer no processo incessante de autossuperação, sob pena

de ser socialmente identificado como fracassado, inapto ou descartável.

Foucault (2008) já havia antecipado esse movimento ao demonstrar como a governamentalidade neoliberal redefine os processos de subjetivação, incitando os indivíduos a se perceberem como detentores de um capital humano que precisa ser continuamente investido, otimizado e rentabilizado. Nesse regime, a própria vida se converte em um projeto empresarial de si, no qual cada escolha — profissional, afetiva, corporal ou subjetiva — deve ser orientada por critérios de maximização, produtividade e gestão de risco (Dardot; Laval, 2016). Assim, desempenho, sofrimento e adoecimento não são efeitos colaterais, mas componentes de uma subjetividade moldada para operar sob regimes de concorrência, responsabilização e autovigilância, em que a linha que separa prazer e exaustão torna-se cada vez mais tênue (Dardot; Laval, 2016; Dunker; 2022; Foucault; 2008).

2.3 Práticas de bem-estar e saúde no trabalho

Os estudos sobre políticas e práticas de saúde e bem-estar no trabalho, no campo da administração, têm privilegiado uma postura mais proativa frente ao adoecimento laboral, principalmente após o período da pandemia de COVID-19. Nessa linha, já existiam estudos abordando tais práticas como Silva (2010), ao afirmar que a promoção da saúde e bem-estar no trabalho deve articular ações de educação corporativa com programas de qualidade de vida para compreender as situações laborais potencialmente adoecedoras, visando proteger e salvaguardar a saúde coletiva. Essas iniciativas preventivas de bem-estar e qualidade de vida, têm uma abordagem “holística” voltada ao bem-estar físico, mental e social, buscando manter a saúde e não necessariamente tratar doenças.

Ainda dentro desse panorama, algumas empresas têm apostado em ações mais organizadas no campo da promoção da saúde, utilizando-se de ferramentas digitais e programas baseados na internet como forma de ampliar o alcance das estratégias de bem-estar. Entre as iniciativas mais comuns, destacam-se a realização de feiras temáticas, palestras, sessões de ginástica laboral e o desenvolvimento de plataformas virtuais com foco em alimentação saudável, prática de atividades físicas, controle de peso e manejo do estresse e da ansiedade (Santos *et al.*, 2017).

No entanto, a efetividade dessas práticas é frequentemente condicionada à adesão e à permanência dos trabalhadores nos programas — fatores que têm se mostrado frágeis. Estudos apontam que a simples disponibilidade tecnológica não é suficiente para sustentar o engajamento, a automotivação e a manutenção da participação ao longo do tempo (Santos *et al.*, 2017; Robroek *et al.*, 2012).

Nesse sentido, Cook *et al.* (2007) destacam que os módulos relacionados à atividade física e ao controle do estresse foram os que apresentaram menor frequência de acesso entre os participantes. Além disso, observou-se que a evasão foi significativamente maior entre os trabalhadores que já apresentavam altos níveis de sofrimento psicológico no início do programa, o que indica uma limitação concreta dessas iniciativas em alcançar justamente os indivíduos em maior estado de vulnerabilidade.

Seguindo esta perspectiva crítica, observamos que as estratégias de bem-estar nas organizações são frequentemente mobilizadas como mecanismos de regulação subjetiva, mais focadas na funcionalidade do ambiente em prol da produtividade do que na alteração das condições de trabalho que podem ser adoecedoras. Práticas como confraternizações, treinamentos motivacionais e integração de equipes são usadas para promover estabilidade emocional e harmonia interpessoal, embora não enderecem questões primordiais como a precarização salarial ou a sobrecarga laboral (Felício; Santos; Sousa, 2023).

Por outro lado, investimentos empresariais em práticas como flexibilização de jornada e valorização simbólica estão diretamente ligados ao objetivo de aumentar o engajamento e o

desempenho. A premissa que sustenta essas ações é a de que o bem-estar subjetivo contribui para a rentabilidade e a sustentabilidade econômica das empresas, reforçando o caráter instrumental com que a saúde e o bem-estar são tratados no contexto corporativo (Ocasal; Martínez; Santos, 2024). Nesse sentido, Silva (2010) relata que programas de promoção da saúde no trabalho buscam atualmente resultados financeiros, contribuindo para o posicionamento da marca, embora poucas organizações demonstrem essa faceta.

Nesse aspecto, muitas organizações alardeiem programas de bem-estar como sinal de compromisso com a saúde dos trabalhadores, é notável que grande parte deles desconheça até mesmo seus direitos básicos em situações de adoecimento laboral. A pesquisa de Bernardo (2006) evidencia esse descompasso ao mostrar que, mesmo entre aqueles com olhar crítico sobre as práticas institucionais, poucos têm conhecimento sobre doenças relacionadas ao trabalho ou sobre os dispositivos legais e previdenciários disponíveis. Essa lacuna informativa evidencia não apenas a fragilidade das ações de bem-estar, mas reforça a dependência do trabalhador frente à organização, que se beneficia da desinformação como forma de controle subjetivo.

Segundo Schneider e Paula (2024), esta lógica instrumental se aprofunda quando analisada sob a ótica da racionalidade neoliberal, na qual o *coaching* emerge como um dispositivo exemplar de governamentalidade. Sob a aparência de uma ferramenta de desenvolvimento humano, o coaching atua como uma tecnologia de controle que visa conformar a subjetividade do trabalhador, moldando sistematicamente as suas crenças e objetivos pessoais para alinhá-los à cultura e às metas de performance da organização.

Embora apresentadas sob a retórica da inovação e da autonomia, tais práticas expressam um reposicionamento das tecnologias de gestão sobre o campo da subjetividade, intensificando a gestão de si como dever e convertendo a subjetividade em instrumento de responsividade. Ao configurar o desenvolvimento de competências como investimento individual para manutenção da empregabilidade, reforça-se a responsabilização do trabalhador por seu próprio desempenho, enquanto as condições de adoecimento e precarização permanecem invisibilizadas (Dardot; Laval, 2016; Dunker; 2022; Safatle, 2022).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa pesquisa foi do tipo exploratória com abordagem qualitativa. Para tanto, utilizei o método de cartografia para compreender como se manifesta o discurso sobre as políticas voltadas para a saúde e bem-estar no trabalho em empresas santanenses.

A investigação adotou um caráter exploratório, por estar voltada à ampliação da compreensão do problema proposto, priorizando a construção de sentidos e categorias preliminares de análise. Conforme aponta Gil (2008), esse tipo de pesquisa se configura em torno de estratégias como a revisão de literatura, entrevistas com sujeitos que mantêm relação direta com o fenômeno estudado, bem como a análise de situações concretas que favoreçam o desdobramento reflexivo sobre o objeto em questão. Portanto, a pesquisa exploratória constituiu-se como uma etapa fundamental do processo investigativo, na medida em que concentra esforços na problematização do objeto, na delimitação dos pressupostos teóricos e na definição dos caminhos metodológicos que orientaram a análise (Minayo, 2001).

A presente investigação ancorou-se na abordagem qualitativa, entendida não apenas como escolha metodológica, mas como posicionamento epistêmico diante da complexidade dos fenômenos sociais. Ao se propor a compreender sentidos, dinâmicas e contradições que atravessam as experiências dos sujeitos no mundo do trabalho, a pesquisa qualitativa mostrou-se mais adequada por não buscar quantificar nem generalizar dados, mas sim produzir compreensões situadas, contextuais e densas. Essa perspectiva privilegiou a natureza do fenômeno estudado e recusa a pretensão de medir categorias homogêneas, colocando em

primeiro plano a interpretação dos processos sociais em sua diversidade e singularidade (Richardson, 1985).

Considerando que esta pesquisa buscou compreender os modos como o sofrimento e a saúde mental são atravessados pelas práticas de gestão e pelas racionalidades presentes no mundo do trabalho, adotei a cartografia como método investigativo. Essa escolha metodológica se justificou pela complexidade e pela fluidez do objeto, exigindo um olhar atento aos processos e às experiências que não se deixam capturar por abordagens fixas ou representacionais. A seguir, apresento o percurso metodológico construído com base nas referências que fundamentam o método cartográfico, orientando-se por suas pistas, gestos e figuras conceituais, que guiaram o desenvolvimento desta pesquisa de forma implicada e processual (Barros; Kastrup, 2009; Kastrup, 2009; Passos; Kastrup; Escóssia, 2009; Scherer; Grisci, 2022).

A cartografia, conforme Passos, Kastrup e Escóssia (2009), não se propõe a descrever ou representar um objeto dado, mas sim acompanhar os processos em movimento, traçando as linhas que compõem e atravessam a realidade em sua multiplicidade. Trata-se de um modo de pesquisar que aposta na experimentação e na implicação, reconhecendo que o conhecimento se produz no encontro entre pesquisador e campo, e não fora dele.

Nesse sentido, a cartografia é compreendida como um método de pesquisa-intervenção, no qual conhecer é intervir e intervir é conhecer. A cartografia exige uma atitude de abertura ao campo e ao devir da experiência, recusando-se a seguir um plano fixo de ação. Em vez disso, a investigação traça suas próprias rotas ao longo do percurso, acompanhando os fluxos e os engendramentos que se atualizam em cada contexto (Passos; Barros, 2009). A intervenção, portanto, não é externa ou posterior à pesquisa, mas acontece junto com ela, no corpo-a-corpo com a realidade.

Para que esse acompanhamento seja possível, a atenção do cartógrafo torna-se uma ferramenta fundamental. Kastrup (2009) descreve quatro gestos que constituem o funcionamento da atenção cartográfica: o rastreio, que corresponde a uma varredura aberta do campo em busca de signos e pistas; o toque, que surge como um vislumbre repentino de algo que se destaca; o pouso, momento em que a percepção se fixa, reconfigurando o olhar sobre o território; e o reconhecimento atento, quando o cartógrafo acompanha os processos em curso, compondo sentidos a partir de fragmentos e forças em movimento. Esses gestos não ocorrem em ordem linear, mas se sobrepõem e entrelaçam ao longo do trabalho de campo.

O interesse por investigar as formas de adoecimento e sofrimento psíquico no contexto corporativo não surgiu de uma abstração teórica, mas da convivência direta com práticas organizacionais marcadas por discursos ambíguos, nos quais a retórica do cuidado convive com a intensificação do sofrimento silencioso. Desde minha inserção no setor administrativo de uma empresa privada da área da saúde, fui atravessado por experiências que apontavam para o descompasso entre o que se promete e o que se vivencia no cotidiano laboral. Esse incômodo inicial, mais afetivo do que conceitual, funcionou como **rastreio**, gesto inaugural da atenção cartográfica, conforme propõe Kastrup (2009). As pistas não eram evidentes, mas dispersas — um cansaço sutil aqui, uma fala atravessada ali, expressões ambíguas de angústia e riso que pareciam naturalizar o sofrimento como parte inevitável da rotina de trabalho.

O **toque**, ainda segundo Kastrup (2009), se deu quando compreendi que essas expressões não eram acidentais ou pessoais, mas carregadas de um mal-estar partilhado, que se insinuava nos corredores, nos diálogos informais e até mesmo nos silêncios — principalmente quando se falava de metas, cobranças ou esgotamento. Foi, nesse instante, que compreendi que o objeto da pesquisa não estava apenas fora de mim: ele me atravessava, me implicava e ressoava na forma como também eu experienciava o trabalho. O campo deixou de ser um lugar a ser acessado e passou a ser vivido como território existencial, no qual o olhar do pesquisador e a própria vivência se tornam indissociáveis.

O **posou** se configurou no momento em que reconheci que não bastava escutar relatos ou observar rotinas: era preciso compreender as forças que operam por trás das ações — e, sobretudo, das omissões institucionais. A decisão de eleger a organização onde atuo como território de investigação veio da constatação de que, mesmo diante da crescente adesão a programas formais de bem-estar e valorização discursiva dos mesmos, os níveis de sofrimento permanecem altos e pouco elaborados coletivamente.

O **reconhecimento atento** consistiu em compreender que o objetivo da pesquisa não seria apenas mapear práticas de gestão ou apontar falhas, mas acompanhar os deslocamentos micropolíticos que emergem das estratégias cotidianas de resistência e adaptação dos trabalhadores diante das exigências organizacionais. Trata-se de uma atenção que não fixa, mas flutua; que não busca totalidades, mas se interessa pelas fissuras, pelos desvios e pelas zonas de desconforto que escapam às lógicas dominantes — exatamente como propõem Barros e Kastrup (2009), ao pensarem a cartografia como modo de acompanhar processos.

Além disso, Barros e Kastrup (2009) reforçam que cartografar é, sobretudo, acompanhar processos — o que exige do pesquisador um mergulho nos cotidianos que se deseja compreender. É nesse mergulho que se torna possível captar os modos de subjetivação, os afetos, os conflitos e os agenciamentos que atravessam os territórios investigados.

Complementarmente, Scherer e Grisci (2022) introduzem a figura do *flâneur-cartógrafo*, aquele que caminha pelos territórios com sensibilidade expandida, atento às singularidades, aos ruídos e às intensidades do campo. Longe de uma postura distante e técnica, o *flâneur-cartógrafo* se implica no processo, deixando-se afetar pelas experiências e produzindo conhecimento a partir dessas afetações. É na lógica da multiplicidade e da mobilidade que esse sujeito se move, criando conexões e narrativas críticas que permitem acessar zonas de difícil escuta, especialmente aquelas atravessadas pelo sofrimento e pela normatização da vida.

Já a atuação como **flâneur-cartógrafo**, conforme propõem Scherer e Grisci (2022), tem sido operada em uma perspectiva de trânsito e escuta afetiva. Ao circular entre setores, escutar conversas espontâneas, participar de reuniões institucionais e observar os modos como os discursos sobre saúde e bem-estar são performados, busquei me colocar como alguém que se afeta e se deixa afetar pelo campo. Meu deslocamento pelo território se deu sem o objetivo de mapear uma verdade fixa, mas de acompanhar os modos como a realidade se compõe, se tensiona e se reinventa — inclusive por mim.

Entre o administrativo, o operacional e os espaços de convivência, a escuta das narrativas, os registros no diário de bordo e os diálogos informais se tornaram formas de estar implicado com o campo e de captar aquilo que, muitas vezes, não é dito diretamente, mas que pulsa na superfície dos gestos, dos silêncios e dos olhares. Dessa forma, a cartografia revelou-se como um caminho metodológico pertinente para acompanhar os modos de subjetivação e os atravessamentos do sofrimento psíquico nas práticas organizacionais contemporâneas, permitindo pensar o trabalho como território de conflitos, afetações e resistências.

A cartografia, enquanto pesquisa-intervenção, exige técnicas que permitam acompanhar os processos em sua fluidez e complexidade. Para este estudo, utilizei três técnicas principais: observação participante, pesquisa documental e entrevista cartográfica. Cada uma delas foi mobilizada como instrumento sensível para captar a experiência do sofrimento e do adoecimento psíquico no trabalho, sem reduzi-los a categorias estáticas ou pré-definidas.

A observação participante permitiu acompanhar de forma implicada as dinâmicas organizacionais no espaço de trabalho em que estou inserido atualmente, uma organização privada de médio porte do setor da saúde, localizada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul.

A partir de julho de 2025, iniciei um processo contínuo de incursões ao campo, realizado no próprio ambiente de trabalho no qual estou inserido cotidianamente. Por se tratar de um espaço diretamente atravessado pelas práticas e discursos que constituem o foco deste estudo,

esse cenário mostrou-se particularmente fecundo para a produção dos registros. Ao longo de aproximadamente sete meses, efetuei duas observações semanais, com duração média de duas horas cada, totalizando cerca de 28 horas de acompanhamento situado. Nessas idas ao campo, mantive atenção às cenas, interações, comentários informais e acontecimentos cotidianos que se relacionavam às práticas de saúde e bem-estar, produzindo anotações sistemáticas em diário de bordo sempre que emergiam elementos pertinentes à investigação.

Em cada ida, utilizei um diário de bordo para registrar o cotidiano institucional, os fluxos e ruídos da rotina, os momentos de tensão, os silêncios e os gestos que atravessam as relações de trabalho. Além disso, mantive um diário de memórias que serviu como instrumento de elaboração reflexiva das minhas próprias vivências enquanto trabalhador inserido nesse mesmo espaço, identificando como determinadas situações me atravessam subjetivamente e se relacionam com o objeto da pesquisa. Como propõe Kastrup (2009), esse acompanhamento se dá por meio de uma atenção expandida que opera pelos gestos do rastreio, do toque, do pouso e do reconhecimento atento — formas de percepção que produzem o dado no próprio ato de se afetar com o campo.

A pesquisa documental, por sua vez, funcionou como suporte para compreender os discursos e racionalidades que atravessam a gestão do bem-estar no trabalho. Analisei documentos institucionais — como planos de ação, *folders*, normativas e relatórios — a fim de observar como são configuradas as práticas organizacionais voltadas à saúde e bem-estar. Para além do conteúdo aparente, interessam os modos como tais documentos sustentam dispositivos de regulação e organizam formas de pensar e agir dentro da instituição (Cellard, 2008).

A entrevista, neste estudo, foi mobilizada não como um dispositivo técnico voltado à extração de informações, mas como parte integrante do próprio método cartográfico. Conforme discutido por Tedesco, Sade e Caliman (2013), o que se busca na cartografia não é simplesmente o conteúdo da experiência relatado pelo sujeito, mas a experiência na fala — suas variações, tropeços, silêncios e intensidades. A entrevista, assim, não é um procedimento neutro, mas performativo: ela intervém e participa da produção da experiência. Inspirado nesse *ethos* cartográfico, adotei uma postura de escuta sensível e atenta às modulações expressivas, favorecendo o surgimento de sentidos imprevistos, do devir da linguagem e da pluralidade de vozes que compõem o plano coletivo da experiência.

Assim, as entrevistas cartográficas foram realizadas com 7 trabalhadores, sendo 2 em cargos de gestão e 05 em funções administrativas operacionais, todos atuantes em empresas privadas do setor de serviços na cidade de Santana do Livramento, região da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. Ambas gestoras entrevistadas são mulheres e atuam em organizações do ramo da saúde. Já para os funcionários de cargos administrativos operacionais duas são mulheres e atuam em organizações do ramo da saúde, um funcionário atua na área da educação e as três funcionárias restantes também são mulheres e atuam em diferentes supermercados da região. A seleção dos participantes foi orientada por critérios que priorizam vínculos com empresas de médio porte ou maior, com estrutura organizacional formalizada e presença de políticas institucionais voltadas à saúde e bem-estar no trabalho.

Por fim, a entrevista cartográfica foi manejada como um espaço de experimentação sensível da linguagem. Inicialmente, foi formalizado o ato com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B). Em seguida, cabe ressaltar que, na entrevista cartográfica, as perguntas são disparadoras (APÊNDICE A) e não buscam respostas fechadas, mas sim a emergência de sentidos e a ativação de narrativas que revelem os modos de viver e resistir às lógicas de controle e performatividade que atravessam o cotidiano organizacional, conforme orientam Tedesco, Sade e Caliman (2013).

A compreensão dos dados produzidos ao longo do percurso foi orientada pela análise de narrativas, método que possibilita acompanhar os modos de dizer que emergem das experiências vividas, revelando sentidos, tensões e deslocamentos subjetivos no trabalho.

Conforme apontam Passos e Barros (2009), toda pesquisa acontece em narrativas, sejam elas do pesquisador ou dos participantes, sendo essa escolha também uma decisão sobre o modo de conhecer. Nesse sentido, a análise buscou apreender os efeitos das práticas organizacionais nas vivências dos trabalhadores, valorizando os desvios, silêncios e rupturas que atualizam o sofrimento e o adoecimento no cotidiano corporativo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises que compõem este estudo foram organizadas em três eixos articulados ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa. O primeiro eixo examina as práticas discursivas de saúde e bem-estar mobilizadas pelas empresas santanenses, tomando como referência as ações relatadas por gestores e funcionários, bem como os registros provenientes do diário de bordo e dos materiais institucionais. O segundo eixo dedica-se a compreender como os trabalhadores percebem essas políticas no cotidiano laboral, enfatizando os modos pelos quais tais práticas são recebidas, interpretadas e ressignificadas em suas experiências. Por fim, o terceiro eixo busca averiguar em que medida essas práticas discursivas efetivamente contribuem para mitigar processos de desgaste e adoecimento no trabalho, analisando as narrativas que emergem das entrevistas e as tensões que atravessam a relação entre bem-estar promovido e bem-estar vivido.

4.1 Práticas de saúde e bem-estar no trabalho adotadas por empresas santanenses

O mapeamento das práticas discursivas de bem-estar e saúde no trabalho nas empresas investigadas em Santana do Livramento revela um conjunto complexo de enunciados, práticas e arranjos que atravessam tanto a gestão quanto o cotidiano dos trabalhadores. A partir das entrevistas com dois gestores, cinco funcionários, registros do diário de bordo e análise de documentos institucionais, observei que o bem-estar é mobilizado simultaneamente como promessa, técnica, expectativa de conduta e forma de governo das sensibilidades no ambiente corporativo. Essa articulação não opera a partir de um centro estável, mas se distribui em múltiplos pontos, convocando sujeitos a se ajustar, se autocuidar, se motivar e, sobretudo, a administrar a si mesmos diante das tensões do trabalho contemporâneo — movimento analisado criticamente por Dardot e Laval (2016) e Safatle (2022).

Os gestores entrevistados descrevem um repertório significativo de ações voltadas ao bem-estar, destacando o papel do setor de Recursos Humanos, programas de desenvolvimento, acompanhamento psicológico terceirizado, ginástica laboral, campanhas temáticas e intervenções de cuidado cotidiano. No discurso da gestora, tais ações aparecem simultaneamente como estratégia institucional e como expressão de uma sensibilidade pessoal dos líderes. Em seu relato, a criação do Departamento de Recursos Humanos configura um gesto inaugural, marcando o início de uma política orientada ao cuidado dos trabalhadores. Contudo, é nas pequenas intervenções diárias que a Gestora 1 atribui maior eficácia: “*A gente faz PDIs, traz palestras, tem ginástica laboral, mas o que realmente funciona são as pequenas atitudes do dia a dia... sentar, olhar, perguntar ‘tu tá bem?’ e conversar um pouco*”.

Esse depoimento evidencia que a política formal é complementada — e muitas vezes substituída — por práticas relacionais que operam em microescala, o que se confirma também no diário de bordo. Nos registros de campo, ações como rodas de conversa, pequenos rituais comemorativos, escutas espontâneas e gestos de apoio surgem como elementos centrais para os trabalhadores, produzindo efeitos imediatos, mesmo quando não alteram as condições gerais de trabalho. Isso confirma o argumento de Dunker (2022) de que o cuidado, nas organizações, frequentemente se desloca para o plano afetivo e individual, produzindo formas de alívio que convivem com a persistência das tensões laborais.

Por outro lado, o Funcionário 1 atuante no setor da saúde apresenta uma perspectiva marcada pela distância entre as ações instituídas e a experiência prática do trabalho: *“Olha, eu até acho legal quando fazem palestra ou ginástica, mas na real a rotina segue igual... a gente tá sempre correndo. Participar até ajuda um pouco, dá uma respirada, mas não muda o ritmo que a gente enfrenta todo dia.”*

Embora reconheça a existência de campanhas, ginástica laboral, palestras e pequenos eventos internos, sua avaliação é atravessada pela sensação de que tais iniciativas ocorrem em paralelo à sobrecarga cotidiana. Isso evidencia o descompasso entre o discurso empresarial — que frequentemente afirma o cuidado e o incentivo ao bem-estar — e as condições concretas que impedem a participação plena dos trabalhadores. Como apontam Lacaz (2016) e Bernardo (2006), esse descompasso é típico de ambientes em que ações de promoção da saúde não se articulam com mudanças no modo como o trabalho é organizado e distribuído.

Nos documentos institucionais analisados — *cards*, comunicados, artes de campanhas, convites para palestras, informativos internos — observa-se uma recorrência discursiva centrada na autocuidado, na autorregulação emocional e na responsabilização individual pelo equilíbrio psíquico. Expressões como *“cuide da sua saúde emocional”*, *“gerencie suas emoções para performar melhor”*, *“a mudança começa em você”* e *“cultive hábitos saudáveis no dia a dia”* reforçam uma gramática que convoca o trabalhador a se tornar gestor de si mesmo, ecoando o que Dardot e Laval (2016) descrevem como racionalidade da “empresa de si”, marca típica da cultura gerencial contemporânea.

Os registros do diário de bordo reforçam esse entrelaçamento entre discurso e prática. Em atividades como minicursos de autoestima, ações lúdicas, campanhas motivacionais e dinâmicas de integração, as reações dos trabalhadores revelam tanto acolhimento quanto desconforto. A participação, por vezes marcada por emoções intensas — como no caso das atividades do Setembro Amarelo — convive com percepções críticas sobre a finalidade da ação.

Um exemplo significativo ocorreu durante a Campanha “Setembro Amarelo: Saúde Mental”, registrada em 11 de setembro de 2025, no auditório da empresa onde atuo. O ambiente havia sido cuidadosamente preparado, com balões e fitas amarelas e um painel central com a frase *“Você não está sozinho”*. A palestrante conduziu o encontro ressaltando a importância de pedir ajuda e cultivar força interior, enquanto o auditório permanecia em silêncio. Alguns trabalhadores mantinham o olhar fixo no chão; outros acompanhavam a fala com expressões tensas e respirações longas, revelando a densidade afetiva mobilizada pela temática. Nas palavras anotadas no diário: *“O tema parecia tocar em algo que todos compreendiam, mas sem saber exatamente como reagir”*. Ao final da atividade, as conversas entre os funcionários deixavam transparecer uma percepção crítica sobre o sentido da ação: *“essas palestras são pesadas, ainda mais com tudo que a gente vive aqui dentro”* e *“falam pra gente cuidar da mente, mas é o trabalho que acaba com ela”*. O restante do expediente seguiu ‘mais quieto que o normal’, indicando que a intervenção produziu impacto emocional, ainda que não tenha modificado o clima geral de exaustão vivenciado pela equipe.

Essas cenas, captadas no cotidiano, confirmam a coexistência de dois movimentos: por um lado, o engajamento emocional produzido por algumas práticas; por outro, a percepção de que parte das ações opera como dispositivo de imagem institucional, produzindo efeitos de visibilidade e engajamento simbólico que não necessariamente se traduzem em transformações no cotidiano do trabalho.

A Gestora 2 atuante em uma organização no setor da saúde destacou um conjunto de práticas ligadas ao desenvolvimento profissional que, embora não sejam apresentadas inicialmente como ações de saúde, são integradas ao discurso institucional de bem-estar. Podemos ver em sua fala:

A gente trabalha muito a partir da observação e dos indicadores. Como eu sou da promoção à saúde, acompanho pressão, histórico familiar, hábitos de vida... tudo isso

faz parte do perfil epidemiológico dos colaboradores. Também ouvimos muito o que eles trazem nas pesquisas e nas conversas do dia a dia — no café, nos corredores — porque nem sempre aparece no papel, mas aparece no jeito de falar. A gente busca trazer palestras, nutricionista, fisioterapeuta, ações como o Outubro Rosa, caminhadas, corridas orientadas... tudo tentando equilibrar trabalho e vida. Eu acredito que isso faz diferença no cotidiano deles, mesmo que ainda exista resistência na participação (Gestora 2).

A associação entre autodesenvolvimento, desempenho e satisfação aparece de forma insistente nos relatos e documentos, reforçando a lógica de gestão de si analisada por Safatle (2022), segundo a qual a capacidade de se adaptar e evoluir continuamente torna-se critério de “saúde” no ambiente corporativo contemporâneo. Ainda, o mapeamento evidencia também práticas voltadas ao corpo e à ergonomia, como adaptações de cadeiras e postos de trabalho, disponibilização de uniformes especiais para gestantes, pausas orientadas e ginástica laboral. A gestora relatou redução de atestados e de queixas musculoesqueléticas após essas ações, sugerindo algum efeito prático. No entanto, conforme apontam Lacaz (2016), Bernardo (2006) e Safatle (2022), intervenções pontuais sobre o corpo não eliminam, por si só, os vetores que produzem desgaste emocional e sofrimento — como pressões de tempo, interdependência intensa entre setores, burocracias rígidas e carga mental associada ao trabalho em saúde.

Em síntese, as práticas discursivas de bem-estar identificadas nas empresas santanenses — acompanhamento psicológico, palestras, ginástica laboral, campanhas temáticas, minicursos, dinâmicas internas e rodas de conversa — formam uma rede multifacetada que combina estratégias institucionais, gestos cotidianos e mecanismos comunicacionais. Embora produzam efeitos concretos — seja em forma de alívio emocional, redução de atestados ou fortalecimento de vínculos — elas também carregam tensões próprias do cenário contemporâneo: convocam sujeitos a cuidar de si, responsabilizam indivíduos pelos efeitos do trabalho, e frequentemente não enfrentam os elementos que mais geram desgaste. Trata-se, portanto, de um campo marcado por ambiguidades, no qual o bem-estar aparece tanto como prática de cuidado quanto como tecnologia de gestão da subjetividade, conforme problematizado por autores como Dardot e Laval (2016), Safatle (2022) e Dunker (2022).

4.2 Percepção dos funcionários quanto as políticas de saúde e bem-estar no trabalho

A percepção dos trabalhadores sobre as políticas de saúde e bem-estar revela um campo marcado por ambivalências, expectativas, frustrações e movimentos de resistência silenciosa, que se cruzam com a lógica contemporânea de responsabilização subjetiva discutida por autores como Safatle (2022), Dunker (2022) e Dardot e Laval (2016). Ao analisar as falas dos funcionários entrevistados, os registros cotidianos do diário de bordo e as imagens discursivas presentes nos documentos institucionais como cards e campanhas de comunicação interna utilizam expressões recorrentes de responsabilização individual, tais como: "Cuide da sua saúde emocional"; "Gerencie suas emoções para performar melhor"; "A mudança começa em você", produzem efeitos diversos, que oscilam entre reconhecimento, distanciamento crítico e, em alguns casos, a percepção de que tais ações se descolam das tensões concretas que configuram a experiência laboral diária.

O funcionário 1 entrevistado identifica a presença de ações recorrentes, como campanhas temáticas, ginástica laboral, palestras e intervenções de endomarketing. No entanto, sua percepção é atravessada pelo peso das demandas operacionais, que restringem sua participação efetiva e diminuem o impacto dessas iniciativas no cotidiano. Isso se revela em sua fala:

Olha, a gente até tem essas coisas aí... ginástica laboral, as campanhas tudo, né? Setembro Amarelo, Outubro Rosa, essas palestrinhas que o pessoal traz pra gente. Só que vou te dizer: na correria do serviço, muitas vezes não dá nem tempo de participar

direito. A gente vai, escuta um pouco, dá uma olhada... mas depois volta pro setor e é a mesma coisa, o mesmo ritmo absurdo. Então, ajuda? Ajuda um pouco, claro. Mas é aquele alívio de cinco minutos no momento, entende? Não muda muito o dia a dia no fim de contas (Funcionário 1).

Essa percepção reforça o argumento de Dunker (2022) de que políticas de saúde e bem-estar frequentemente operam como dispositivos suplementares que não alcançam os vetores de desgaste associados à organização e ao ritmo do trabalho. O funcionário não rejeita as iniciativas; ao contrário, ele reconhece momentos de alívio. O que emerge é a sensação de que o alívio é breve, superficial e incapaz de modificar o “ritmo intenso” que define sua experiência diária.

A distância entre política formal e experiência vivida aparece de forma ainda mais nítida nos registros do diário de bordo. Durante ações como palestras, minicursos, campanhas motivacionais e práticas corporais, muitos trabalhadores participam com cordialidade, mas expressam desconforto, cansaço e ceticismo em conversas informais. Em diversas entradas, surgem comentários que revelam a percepção de que algumas iniciativas são movidas por exigências institucionais, funcionando mais como gesto performativo do que como cuidado efetivo como apontado pelas entradas no diário de bordo: “*Já tão filmando de novo — a gente vira propaganda*”.

Essas percepções no ambiente laboral mostram que, para parte dos trabalhadores, a presença contínua de ações de bem-estar pode produzir efeitos colaterais: a sensação de obrigatoriedade moral, pressão para participar ou adequar-se a determinadas expressões emocionais e, em alguns casos, a percepção de que o cuidado oferecido opera simultaneamente como ferramenta de visibilidade institucional. A coexistência entre acolhimento e vigilância, tão discutida por Dardot e Laval (2016), aparece de modo claro na forma como os trabalhadores narram suas experiências.

As falas registradas tanto em diário de bordo quanto em entrevistas partindo dos funcionários evidenciam uma percepção de que os programas de bem-estar tendem a deslocar o foco de problemas mais profundos, enfatizando comportamentos individuais — como desenvolver resiliência, administrar emoções, cultivar pensamentos positivos — em detrimento de mudanças nas dinâmicas de trabalho. Isso fica claro na fala do Funcionário 1 atuante em uma empresa na área da saúde:

Olha, até acho tri quando eles fazem essas coisa de bem-estar, as palestra das psicólogas, os minuto de respiração, essas conversa de ‘vamos cuidar da gente’. Bah, eu até tento participar, né? Mas, no fim, parece que a culpa sempre volta pra nós. Tipo: se tu tá cansado, é porque tu não organiza direito; se tá estressado, é porque não respira fundo; se tá sobrecarregado, é porque tu não sabe priorizar. Ninguém fala do tanto de serviço que não para de crescer, das meta que mudam toda semana, das pressão que vem lá de cima. Então fica meio esquisito... a gente sai da atividade até mais leve, mas volta pra mesa e tá tudo igual. A sensação é: ‘tá, eu que tenho que me ajustar de novo’. E isso cansa... (Funcionário 1).

Essa crítica, frequentemente expressa por meio do humor ou do silêncio, está presente em diversas cenas observadas. Na palestra sobre saúde mental, por exemplo, o silêncio coletivo dos trabalhadores, descrito no diário de bordo, revela não apenas cansaço, mas também uma espécie de resistência passiva à lógica que individualiza o sofrimento: “*Parece que o problema é só não saber respirar*”. Esse registro surgiu durante uma atividade conduzida no auditório, em 9 de outubro de 2025, quando a palestrante tentou estimular a participação do grupo relatando situações pessoais de irritação, ansiedade e tensão pré-menstrual. Diante das tentativas de interação, os trabalhadores permaneceram em absoluto silêncio, desviando o olhar e mantendo posturas corporais rígidas, o que já indicava certo desconforto coletivo. Somente após o encerramento da atividade, enquanto os participantes deixavam o auditório, dois

funcionários comentaram entre si, em tom baixo e irônico, que a palestra parecia reduzir o sofrimento à ideia de autocontrole e respiração, desconsiderando a sobrecarga cotidiana — comentário que foi imediatamente anotado no diário devido à sua capacidade de sintetizar o tensionamento observado no ambiente. Esse tipo de manifestação evidencia como o humor sutil e as falas deslocadas para espaços de circulação informal funcionam como formas de expressão de crítica, especialmente quando o contexto formal não oferece condições para que essas avaliações sejam explicitamente elaboradas. Essa percepção corresponde ao que Safatle (2022) problematiza como a privatização da dor, na qual o sofrimento é enquadrado como falha da autorregulação individual, desviando-se das condições concretas que o produzem. Ao mesmo tempo, o humor presente em vários comentários — por vezes irônico, por vezes triste — revela uma tentativa de dar sentido às contradições vividas no interior das organizações.

A análise documental de *cards*, *folders* e comunicação interna também contribui para compreender essa percepção. Os materiais comunicacionais reiteram discursos que associam bem-estar a motivação, autocuidado e desenvolvimento contínuo. Ainda que produzam efeitos positivos para parte dos trabalhadores, eles também reforçam a ideia de que cabe ao indivíduo gerenciar suas emoções e assegurar sua estabilidade psíquica. A insistência em expressões como “equilibre suas emoções”, “controle seu estresse”, “cultive bons hábitos” ou “organize seu tempo” reforça uma gramática de responsabilização que, como argumentam Dardot e Laval (2016), constitui um dos pilares das racionalidades contemporâneas de gestão.

Nesse sentido, a percepção dos trabalhadores evidencia uma espécie de dissociação entre promessa e experiência. As ações são vistas como válidas e, por vezes, até apreciadas — especialmente quando envolvem momentos de descontração, confraternizações ou intervenções breves que rompem, ainda que temporariamente, o fluxo desgastante do dia. Entretanto, a sensação predominante é a de que o bem-estar oferecido não alcança o núcleo das tensões vividas no cotidiano das empresas. Ele atua na borda, amenizando, mas não reconfigurando o contexto que produz o desgaste. Essa ambivalência fica expressa na fala da Funcionária 4 atuante em uma rede de supermercados:

Bah, olha, pra nós esses aniversários fazem diferença sim. Quando chega o dia e eles montam aquela mesa com bolo e o pessoal se juntando ali uns minutinhos, a gente sente um respiro no meio da correria. Não muda o serviço, claro, mas muda o clima. Eu vejo o pessoal rindo mais solto, contando umas histórias — coisa que às vezes no vai-e-vem do dia nem acontece. Teve uma vez que cantaram parabéns pra mim e, tchê, eu nem esperava... fiquei meio vermelha, mas foi massa. A gente se sente lembrado, sabe? Parece bobagem, mas esses momentos dão uma sensação de que tem vida pra além correria do mercado (Funcionária 4).

Essa percepção revela sua natureza situada, contextual e sempre atravessada por expectativas contraditórias. Os trabalhadores reconhecem efeitos positivos, mas também identificam lacunas, limites e deslocamentos. Suas avaliações mostram que o bem-estar é vivido de modo múltiplo, oscilando entre reconhecimento e crítica, alívio e frustração, acolhimento e vigilância. Assim, as políticas de saúde e bem-estar aparecem menos como respostas definitivas e mais como dispositivos que participam da gestão das sensibilidades no cotidiano laboral — fenômeno analisado criticamente pelos autores mobilizados neste estudo (Foucault, 2008; Dardot; Laval, 2016; Dunker, 2022; Safatle, 2022).

4.3 O discurso das práticas de bem-estar e saúde no trabalho

As falas dos entrevistados revelam que o discurso sobre a efetividade das práticas de bem-estar é atravessado por tensões que se tornam visíveis quando confrontadas as expectativas institucionais, as percepções das lideranças e a experiência concreta dos trabalhadores. Ao serem questionados sobre a capacidade dessas ações de reduzir o adoecimento, os gestores

demonstram confiança moderada em seu impacto, ainda que reconheçam limitações. A gestora 1 observa que as iniciativas “*ajudam a evitar que as pessoas cheguem a um ponto de esgotamento*”, destacando que a regularidade das atividades impediria a intensificação do desgaste emocional. A gestora 2 complementa essa visão ao afirmar que as ações “*diminuem conflitos e deixam o ambiente mais leve*”, embora admita que seu alcance é insuficiente diante de períodos de maior pressão.

Esses enunciados reforçam uma lógica que desloca o cuidado para dimensões emocionais, entendendo o bem-estar como mobilização afetiva e administração de tensões. Trata-se de um discurso que se alinha ao conjunto de práticas de autorregulação emocional frequentemente associado às racionalidades de gestão neoliberais contemporâneas, nas quais a promoção da saúde aparece mais vinculada à manutenção do funcionamento produtivo do que à transformação das dinâmicas que geram desgaste (Safatle, 2022; Felício; Santos; Sousa, 2023).

A fala do funcionário 1, entretanto, tensiona essa compreensão ao apontar que as ações “*ajudam no momento, mas depois tudo volta igual*”, acrescentando que “*enquanto a carga e a rotina não mudarem, tudo fica meio igual*”. O modo como ele articula sua percepção evidencia que a eficácia do cuidado não está apenas nas atividades ofertadas, mas nas condições reais que regulam o dia a dia laboral. Quando menciona que o alívio gerado pelas ações desaparece rapidamente, ele chama atenção para a persistência de ritmos acelerados, acúmulo de funções e interrupções constantes — aspectos que as intervenções institucionais não alcançam.

Essa percepção também emerge nos registros do diário de bordo, que documentam momentos de leveza produzidos por ações lúdicas e dinâmicas coletivas, mas mostram que tais efeitos são momentâneos. Em atividades como o minicurso de autoestima, foi possível observar comentários irônicos, como “*respira e continua*”, que revelam a consciência de que as intervenções oferecem uma pausa, mas não deslocam o cotidiano marcado por estafa. Na palestra de setembro de 2025, o silêncio prolongado do público diante das falas da mediadora e o comentário ouvido na saída — “*o problema não é falta de calma, é cansaço*” — mostram que os trabalhadores reconhecem o descompasso entre o discurso de autocontrole emocional e a experiência concreta de exaustão.

A análise documental sustenta essa interpretação ao evidenciar que a maior parte das comunicações internas — como *cards* motivacionais, avisos de campanha e materiais da SIPAAT (Semana Interna de Prevenção a Acidentes e Assédio no trabalho) — orienta o trabalhador a “*equilibrar emoções*”, “*administrar o próprio tempo*” ou “*fortalecer a autoestima*”. Essa retórica, como indicam estudos recentes sobre práticas de bem-estar corporativo, contribui para responsabilizar o indivíduo por seu próprio estado emocional, mesmo quando os fatores que o produzem se relacionam diretamente às formas de organização do trabalho (Dardot; Laval, 2016, Ocasal; Martínez; Santos, 2024; Schneider; Paula, 2024).

A convergência entre entrevistas, diário e documentos permite identificar que o discurso das práticas de bem-estar é marcado por uma ambivalência fundamental. Por um lado, trabalhadores e gestores reconhecem que as atividades produzem efeitos positivos — como pausas, aproximação entre colegas e alívio momentâneo. Por outro, tanto as falas quanto as observações de campo mostram que esses efeitos não se sustentam diante da continuidade das demandas laborais. Quando um funcionário afirma que tudo “*volta igual*”, ou quando nos registros do diário aparecem expressões de silêncio, fadiga e descrença, fica evidente que a capacidade de mitigação do sofrimento permanece limitada.

Assim, os reflexos do discurso de bem-estar nas empresas não se apresentam como uma prática coesa para os funcionários, mas sim como um conjunto de fatores que oscilam entre reconhecimento e insuficiência. As ações possuem valor simbólico e emocional, mas não alcançam os modos de trabalhar que geram desgaste — e é justamente nesse ponto que a experiência dos trabalhadores se distancia do discurso institucional. Ao permanecerem

circunscritas à superfície dos afetos, as práticas consolidadas pelas empresas tendem a funcionar como momentos de interrupção e não como dispositivos capazes de transformar o tecido cotidiano do trabalho, onde o sofrimento se produz e se reproduz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito compreender como se manifesta o discurso sobre as políticas voltadas para a saúde e o bem-estar no trabalho em empresas santanenses. A investigação, sustentada pela cartografia enquanto método processual e atento aos movimentos do campo, articulou entrevistas com gestores e trabalhadores, análise documental e o diário de bordo elaborado ao longo da experiência profissional no laboratório. Esse conjunto de materiais permitiu acompanhar a formação dos discursos que se estabilizam em torno da ideia de “cuidado” nas organizações locais, observando como tais discursos se atualizam em práticas concretas e na forma como são vividos pelos sujeitos.

O primeiro objetivo específico – mapear as práticas discursivas de bem-estar e saúde – foi alcançado ao identificar ações presentes nas empresas, como dinâmicas motivacionais, iniciativas de integração, palestras temáticas, programas de acompanhamento psicológico. A análise documental mostrou que essas ações são acompanhadas por materiais institucionais que enfatizam equilíbrio emocional, autocontrole e disposição subjetiva para o trabalho. No diário de bordo, tais práticas apareceram como momentos que produzem um breve alívio, mas que não geram efeitos duradouros diante de rotinas marcadas por cansaço e acúmulo de demandas.

O segundo objetivo específico – analisar como os trabalhadores percebem essas políticas – demonstrou que há uma ambivalência nas suas experiências. Embora reconheçam aspectos positivos, sobretudo no campo do convívio e do alívio momentâneo, os trabalhadores também evidenciam que tais iniciativas não alteram a intensidade das exigências do cotidiano laboral. A fala que afirma que as ações “ajudam no momento, mas depois tudo volta igual” sintetiza essa percepção, que também aparece nas cenas registradas no diário, como nas reações irônicas ou silenciosas diante de atividades motivacionais. Essas percepções reforçam que, embora o discurso institucional se organize em torno do cuidado, a experiência cotidiana dos trabalhadores frequentemente revela limites que não são alcançados pelas práticas implementadas.

O terceiro objetivo específico – averiguar se essas práticas contribuem para mitigar o adoecimento – mostrou que a eficácia percebida das ações é restrita. As falas dos gestores tendem a valorizar o impacto das iniciativas na manutenção de um ambiente emocionalmente “leve”, mas reconhecem que seu alcance é limitado diante de períodos de maior pressão. Já os trabalhadores apontam que os efeitos são passageiros e que a persistência de ritmos acelerados, múltiplas funções e falta de pausas efetivas coloca em questionamento a capacidade dessas ações de atuarem preventivamente sobre o adoecimento. As observações no diário reforçam essa constatação: apesar de momentos de descontração, o clima geral permanece atravessado pela repetição contínua de cansaço e frustração.

A articulação entre entrevistas, documentos e diário permitiu observar que o discurso do bem-estar nas empresas santanenses é atravessado por tensões. Ao mesmo tempo em que busca promover um ambiente “saudável”, ele se apoia em enunciados que responsabilizam o indivíduo pela gestão de suas emoções, aproximando-se de racionalidades que valorizam a autorregulação subjetiva como forma de garantir o desempenho. Autores como Vieira et al. (2023), Felício et al. (2023), Ocasal et al. (2024) e Schneider e Paula (2024) já identificam essa tendência nas práticas contemporâneas de gestão, nas quais o cuidado tende a operar mais como dispositivo de manutenção da funcionalidade do trabalhador do que como enfrentamento das condições que produzem desgaste.

Percebi que as práticas de bem-estar analisadas operam dentro de um campo discursivo marcado pela ambivalência: oferecem pausas, encontros e momentos de alívio, mas raramente alcançam os vetores que organizam o cotidiano do trabalho. Essas práticas, embora revestidas de cuidado, tendem a atuar mais sobre a superfície dos afetos do que sobre os elementos que modulam o desgaste dos trabalhadores. Ao explicitar esse movimento, o estudo contribui para a discussão crítica sobre o uso institucional do discurso do bem-estar, bem como sobre seus limites para enfrentar o sofrimento que se produz e se reproduz nas formas contemporâneas de trabalhar.

Como em qualquer processo investigativo, este estudo apresenta limitações. A quantidade de empresas participantes foi reduzida, e algumas entrevistas poderiam ter sido aprofundadas, especialmente no detalhamento de situações concretas relacionadas ao sofrimento no trabalho. Ainda assim, a combinação entre campo empírico, diário de bordo e análise documental possibilitou uma compreensão suficientemente densa para acompanhar o modo como esses discursos se constituem.

Para estudos futuros, sugiro ampliar o número de organizações participantes, explorar setores com dinâmicas distintas e observar os efeitos dessas práticas ao longo do tempo. Pesquisas que incorporem grupos focais ou observações prolongadas podem aprofundar a compreensão das resistências, das brechas e das experiências sobre saúde e bem-estar.

REFERÊNCIAS

BARROS, N. M. G. C.; HONÓRIO, L. C. Riscos de Adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense. **REGE - Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 95-113, 2015.

BARROS, L. P.; KASTRUP, V. Pista 3 cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 52-75.

BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores**. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024**. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 163, n. 60, p. 1, 28 mar. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.831-de-27-de-marco-de-2024-552393351>. Acesso em: 14 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho: NR-1 – Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO)**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br>. Acesso em: 19 maio 2025.

COLETTA, C.; BERLATO, H. As Vivências do Trabalho e suas Suscetibilidades: A Patologia como um Fim. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 1, p. 61-82, 2020.

COSTA, T. C.; VARGAS, S. G.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. Vivências de sofrimento no trabalho de técnicos administrativos em educação de instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 22, n. 1, p. 517-532, 2021.

COOK, R. F.; BILLING, D. W.; HERSCH, R. K.; BACK, A. S.; HENDRICKSON, A. A Field Test of a Web-Based Workplace Health Promotion Program to Improve Dietary Practices, Reduce Stress, and Increase Physical Activity: Randomized Controlled Trial. **Journal of Medical Internet Research**, v. 9, n. 2, p. e17, 2007.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo com Professores de Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 345-395, 2018.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**. Boitempo editorial, 2016.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005a.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2021.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005b.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-105, maio/jun. 1993.

DOURADO, M. S.; HONÓRIO, L. C. O Trabalho de Médicos Oncologistas: Evidências Psicodinâmicas de Prazer e Sofrimento Ocupacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 3-23, 2019.

DUNKER, C. A hipótese depressiva. In: SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

FELÍCIO, E. S.; SANTOS, R. A. dos; SOUSA, E. L. de. Relevância da inteligência emocional na rotina laboral da base operacional hoteleira. **Revista Hospitalidade**, v. 20, p. 356-377, 2023.

FOUCAULT, M. **Nascimento da biopolítica: curso dado no Collège de France (1978-1979)**. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FREITAS, J. M. D. S.; OLIVEIRA, A. M. B.; SOUSA, J. C.; VALE, A. F. N. Trabalho e risco de adoecimento na perspectiva dos Agentes de Necropsia. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 93-108, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KASTRUP, V. Pista 2: o funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 32-51.

LACAZ, F. A. C. Continuam a adoecer e morrer os trabalhadores: as relações, entraves e desafios para o campo Saúde do Trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 41, e13 n. 41, p. 1-11, 2016.

LEAL, A. P.; ALMEIDA, T. V.; BAUER, M. A. L. Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: estudo de caso numa agência bancária. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 2, n. 5, p. 877-929, 2015.

LHUIILLER, D. Trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, n. 3, p. 483-492, 2013.

LIMA, M. A.; RODRIGUES, S. R.; SANCHES, R. S.; SOUZA, A. R. Estresse, Burnout e Hardiness entre Profissionais de Enfermagem Atuantes em Cuidados Intensivos e Emergenciais. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 17, n. 3, p. 82-96, 2020.

MANSANO, S.; DE CARVALHO, P. B. Políticas de subjetivação no trabalho: da sociedade disciplinar ao controle. **Psicologia em Estudo**, v. 20, n. 4, p. 651-661, 2015.

MARRA, A. V.; LARA, S. M.; TEIXEIRA, M. B.; MAGALHÃES, T. S. Percepções de prazer e sofrimento no trabalho e ação gerencial. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 23, n. 1, p. 276-297, 2023.

MARTINS, S. R.; SILVA, D. B.; NEVES, N. S. A. O Trabalho em Socioeducação: Escuta Clínica Junto aos Trabalhadores Socioeducativos e Adolescentes em Regime de Semiliberdade. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 228-284, 2020.

MINAYO, M. C. S. 2001. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes.

OBREGON, S. L.; SCHWAAB, K. S.; LOPES, L. F. D.; CERETTA, P. S. Engajamento no Trabalho e Síndrome de Burnout: Uma Análise Estrutural com Abordagem Quantílica. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 67-81, 2021.

OCASAL, D. L. M.; MARTÍNEZ, M. A. G.; SANTOS, N. Q. Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: uma perspectiva global e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 64, n. 5, p. e2023-0367, 2024.

PASSOS, E.; BARROS, B. R. Pista 8: por uma política da narratividade. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 150-171.

PASSOS, E.; BARROS, B. R. Pista 1: a cartografia como método de pesquisa-intervenção. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 17-31.

PETEAN, G. H.; BENINI, E. G.; NEMIROSVKY, G. G. Trabalho Intensificado e Afastamento do Trabalho: Uma Análise nos Frigoríficos no Estado de Mato Grosso do Sul. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, p. 464-479, 2021.

PINHEIRO, L. V. S. “Em Nome do Pai, Amém”: prazer e Sofrimento no Trabalho de Lideranças Religiosas. **Caderno de Administração**, v. 31, n. 2, p. 110-113, 2023.

RAMMINGER, T.; NARDI, H. C. Subjetividade e trabalho: algumas contribuições conceituais de Michel Foucault. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 12, n. 25, p. 339–346, abr. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBROEK, S. J.; LINDEBOOM, D. E.; BURDORF, A. Initial and sustained participation in an internet-delivered long-term worksite health promotion program on physical activity and nutrition. **Journal of Medical Internet Research**, v. 14, n. 2, p. e43, 2012.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; IRIGARAY, H. A. R.; SOARES, D. R.; MORIN, E. O Trabalho e seus Sentidos: Um Estudo com Peritos Criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, 2017.

RODRIGUES, P. E. B.; CALHEIROS, M. I. M. Q. Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho no Brasil e a Psicodinâmica do Trabalho. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 16, p. 551-601, 2019.

SAFATLE, V. A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. In: SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

SANTOS, N. C., SANTOS, L. C., CAMELIER, F. W. R., Maciel, R. R. B. T., PORTELLA, D. D. A. Tecnologias aplicadas a promoção da saúde do trabalhador: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 113-123, 2017.

SCHERER, L. A.; GRISCI, C. L. I. Cartografia como Método de Pesquisa para Estudos de Trabalho e Subjetividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, p. 1-14, 2022.

SCHNEIDER, M. R.; PAULA, A. P. P. Coaching e a produção nacional no século XXI: Manifestações e práticas da organização neoliberal. **Revista Ciências Administrativas**, v. 30, p. 1–12, 2024.

SILVA, Telma Terezinha Ribeiro. Considerações sobre os aspectos relacionados à promoção à saúde e bem-estar no local de trabalho nos últimos 20 anos. In: VILARTA R., GUTIERREZ G.L., MONTEIRO M.I. (Orgs.). **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas (SP): Ipes, p. 179-85p, 2010.

SMARTLAB. **Concessão de benefícios previdenciários associados à saúde mental, acidentários e comuns (B91 + B31): série histórica**. Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho. 2024. Disponível em:

<https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilSaudeMentalAfastamentos>. Acesso em: 13 maio 2025.

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. F. Subvertendo o desejo no teatro das organizações: problematizações contemporâneas sobre o desejo e a expansão da vida nas relações de trabalho. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, n. 394-411, p. 394-411, 2011.

SOUZA, G. C.; GUIMARÃES, L. V. M.; FALCE, J. L. Vivências de servidores em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 1, p. 159-179, 2023.

TEIXEIRA, M. B.; MARRA, A. V.; LARA, S. M.; DINIZ, G. F. C. Gestão universitária: uma revalidação dos fatores relacionados ao risco de adoecimento do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-17, 2023.

TEDESCO, S. H.; SADE, C.; CALIMAN, L. V. A entrevista na pesquisa cartográfica: a experiência do dizer. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 25, n. 2, p. 299-322, maio/ago. 2013.

TITTONI, J.; NARDI, H. C. Subjetividade e Trabalho. In: **Trabalho e Tecnologia - dicionário crítico**. Antonio David Cattani. (Org.). 4a. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, v. 1, p. 132-140.

TORRES, T. P. R.; BOTTINI, F. F.; PAIVA, K. C. M.; PEREIRA, J. R. Prazer e Sofrimento para Jovens Trabalhadores de Belo Horizonte. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 2, p. 8-26, 2020.

VIEIRA, N. L. R.; FERREIRA, L. C.; Vaz, S. L.; SILVA, A. C. Efeitos do treinamento em liderança em funcionários de uma rede supermercadista: evidências de um experimento de campo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 1, p. 85-106, 2023.

ZILLE, L. P.; TELES, J. D. S. A saúde mental de médicos e a pandemia Covid-19. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 60, p. 178-194, 2021.

APÊNDICE A – PROPOSTA PARA A ENTREVISTA CARTOGRÁFICA

Quadro 2 – Perguntas disparadoras para funcionários por objetivo de pesquisa

Objetivo Específico	Pergunta Disparadora 1	Pergunta Disparadora 2
	1. Como você avalia as suas demandas e cargas de trabalho?	2. Quais atividades de trabalho desgastantes você percebe na sua empresa?
Mapear práticas de bem-estar e saúde no trabalho	3. Que ações de bem-estar existem na sua empresa?	4. Pode relatar alguma vivência relacionada a essas ações?
Analisar efeitos do trabalho no adoecimento	5. Já sentiu que o trabalho afetou sua saúde? Como?	6. Que situações de trabalho você presenciou ou viveu que te adoeceram?
Avaliar se as práticas contribuem para mitigar o adoecimento	7. Como você avalia a efetividade dessas ações para reduzir o adoecimento no trabalho?	8. O que poderia ser diferente para melhorar o cuidado com a saúde no trabalho?

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Quadro 3 – Perguntas disparadoras para gestores por objetivo de pesquisa

Objetivo Específico	Pergunta Disparadora 1	Pergunta Disparadora 2
	1. Como você avalia as demandas e cargas de trabalho dos funcionários da empresa?	2. Quais atividades de trabalho você percebe que são desgastantes para os funcionários?
Mapear práticas de bem-estar e saúde no trabalho	3. Que ações/programas de bem-estar existem na sua empresa?	4. Pode relatar alguma vivência relacionada a essas ações/programas?
Analisar efeitos do trabalho no adoecimento	5. Como você percebe que a dinâmica de trabalho afeta a sua saúde dos funcionários?	6. Poderia relatar que situações de trabalho geravam adoecimento demandando a criação de ações/programas de bem-estar?
Avaliar se as práticas contribuem para mitigar o adoecimento	7. Como você avalia a efetividade dessas ações/programas para reduzir o adoecimento no trabalho?	8. O que poderia melhorar no cuidado com a saúde dos trabalhadores?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre o **Trabalho, Saúde e Subjetividade: um olhar sobre as práticas de bem-estar no contexto laboral**, sob orientação do Professor Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros pesquisador da Universidade Federal do Pampa. Qualquer dúvida ou informação que queira compartilhar após a entrevista, o contato do orientador é pelo celular: 51 999245881, ou pelo e-mail: igormedeiros@unipampa.edu.br.

Os objetivos da pesquisa são: i) mapear as práticas de bem-estar e saúde no trabalho adotadas pelas empresas santanenses; ii) analisar como os funcionários de empresas santanenses percebem as políticas voltadas para a saúde e bem-estar no trabalho; e iii) Averiguar se as práticas de bem-estar e saúde no trabalho contribuem para mitigar o adoecimento do trabalhador. As fontes de coleta para entrevista constam de **funcionários e gestores de empresas santanenses**. O convite para sua participação se deve porque acreditamos que você faz parte do público alvo da referida pesquisa.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Como participante de pesquisa, sua privacidade será respeitada, seu nome e qualquer outro dado que possa lhe identificar serão mantidos em sigilo. A entrevista será realizada de maneira completamente anônima. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade das informações, bem como a não exposição dos dados individuais de pesquisa.

A sua participação consistirá em responder perguntas pré-definidas por meio de entrevistas que serão **conduzidas presencialmente ou pelo Google Meet**. O tempo médio de participação na pesquisa é de, pelo menos, 30 minutos. A qualquer momento, durante a entrevista, ou posteriormente, você poderá solicitar dos pesquisadores informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo. Contatos via telefone podem ser feitos, inclusive, de forma a cobrar. Você não terá prejuízos financeiros em participar desta pesquisa.

Os riscos na participação dessa pesquisa são mínimos – havendo a possibilidade, no entanto, de cansaço ou aborrecimento devido ao tempo despendido na participação das entrevistas, bem como risco de quebra de sigilo e também desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento para com as entrevistas que serão gravadas. Dessa forma, você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. Além disso, as informações desta pesquisa serão confidenciais, podendo ser divulgadas apenas em eventos ou publicações, sem a sua identificação, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo e anonimato sobre sua participação. E também, caso ocorra algum desconforto durante as gravações das entrevistas você terá a opção de solicitar que seja interrompida.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro e, também, não haverá custos para você. Os benefícios decorrentes de sua participação nesta pesquisa são indiretos. Os benefícios indiretos são em termos sociais, pois este estudo visa contribuir para o avanço do conhecimento científico, de acordo com as contribuições explicadas acima.

Informo que li e entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa intitulada “**Trabalho, Saúde e Subjetividade: um olhar sobre as práticas de bem-estar no contexto laboral**” e concordo em participar.