



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos

Projeto Aplicativo

Saúde Mental e Gestão de Pessoas: a melhoria do desempenho e a felicidade no trabalho de motoristas do segmento de transporte rodoviário de passageiro.

Professor: Marcos Eugenio Vale Leão

SEST SENAT

Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de
Aprendizagem do Transporte

ITL

Instituto de
Transporte
e Logística

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO APLICATIVO

Saúde Mental e Gestão de Pessoas: a melhoria do desempenho e a felicidade no trabalho de motoristas do segmento de transporte rodoviário de passageiro.

Componentes:

Iure Zanirato
Juliana Amorim
Matilde Fernandes dos Santos
Tamara Cristina Martins Rogelio
Tatiana Priscilla de Souza
Vanessa Mantoan
Vanessa Mendes Cardoso

BELO HORIZONTE
2024

Iure Zanirato
Juliana Amorim
Matilde Fernandes dos Santos
Tamara Cristina Martins Rogelio
Tatiana Priscilla de Souza
Vanessa Mantoan
Vanessa Mendes Cardoso

PROJETO APLICATIVO

Saúde Mental e Gestão de Pessoas: a melhoria do desempenho e a felicidade no trabalho de motoristas do segmento de transporte rodoviário de passageiro.

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Marcos Eugenio Vale Leão.

BELO HORIZONTE
2024

DEDICAMOS ESTE PROJETO

Este trabalho é dedicado a todos os motoristas de transporte rodoviário de passageiros, que dedicam suas vidas a conectar pessoas e lugares, enfrentando desafios diários com profissionalismo e resiliência. Que este projeto possa contribuir para a melhoria da saúde mental e bem-estar desses profissionais, promovendo um futuro com mais felicidade e qualidade de vida no trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação Dom Cabral pela oportunidade de aprendizado e crescimento proporcionada ao longo deste curso. Agradecemos aos nossos professores, especialmente ao nosso orientador, Marcos Eugenio Vale Leão, pela dedicação, ensinamentos e apoio durante a elaboração deste projeto. Agradecemos também aos colaboradores das empresas Urbi Mobilidade Urbana e Águia Branca, que gentilmente participaram das entrevistas e contribuíram para o desenvolvimento deste estudo. Nosso sincero agradecimento a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da construção deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o contexto da saúde mental e da felicidade no trabalho dos motoristas do segmento de transporte rodoviário de passageiros, e propor a criação de um aplicativo gamificado, chamado **Embarque para a Felicidade**, que visa promover hábitos saudáveis, incentivar a prática de atividades físicas e oferecer suporte para a saúde mental dos colaboradores. O estudo de caso foi realizado com base em pesquisas bibliográficas, documentais e de campo, com a aplicação de questionários em duas empresas do setor, além de entrevistas com stakeholders. Os resultados demonstram a necessidade de ações e programas voltados para a saúde mental e a felicidade dos motoristas, logo, o aplicativo **Embarque para a Felicidade** surge como uma solução inovadora para engajar os colaboradores e promover um ambiente de trabalho mais positivo e saudável.

Palavras-Chave: Felicidade no trabalho; Motoristas de ônibus; Aplicativo gamificado.

ABSTRACT

This study aims to analyze the context of mental health and happiness at work for drivers in the passenger road transport sector and propose the creation of a gamified application, called "Embarque para a Felicidade" (Embark to Happiness), which aims to promote healthy habits, encourage the practice of physical activities, and offer support for the mental health of employees. The case study was conducted based on bibliographic, documentary, and field research, with the application of questionnaires in two companies in the sector, in addition to interviews with stakeholders. The results demonstrate the need for actions and programs focused on the mental health and happiness of drivers, and the "Embarque para a Felicidade" application emerges as an innovative solution to engage employees and promote a more positive and healthy work environment.

Keywords: Happiness at work; Bus driver. Gamified application.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sentimento de que as empresas se importam com o bem-estar emocional do colaborador.

Figura 2 - Sentimento de que as empresas preparam o colaborador para lidar com situações estressantes do trabalho.

Figura 3 - O quanto o estresse causado no trânsito afeta significativamente o bem-estar no trabalho para o colaborador.

Figura 4 - O quanto a interação com passageiros durante o trabalho tem impacto na saúde mental dos motoristas.

Figura 5 - Quanto os motoristas se sentem bem-preparados para lidar com situações estressantes envolvendo passageiros durante o trajeto.

Figura 6 - O quanto os horários de trabalho irregulares e a falta de sono afetam negativamente a saúde mental dos motoristas.

Figura 7 - Quanto a existência de políticas ou programas de saúde mental específicos para motoristas de transporte coletivo nas empresas.

Figura 8 – Quanto ao sentimento de que podem se expressar em relação a saúde mental ou bem-estar no ambiente de trabalho de forma adequada.

Figura 9 – Quanto a importância da saúde mental para garantir a segurança e o bom desempenho como motorista.

Figura 10 – Quanto ao investimento da empresa na promoção e bem-estar mental dos motoristas.

Figura 11 – Sobre a satisfação na profissão de motorista.

Figura 12 – Sobre as emoções positivas no trabalho.

Figura 13 – Sobre atenção e foco nas atividades diárias no trabalho.

Figura 14 – Sobre o relacionamento com colegas de trabalho.

Figura 15 – Sobre a contribuição para algo significativo no trabalho.

Figura 16 – Sobre conquistas pessoais através do trabalho.

Figura 17 – Sobre a recomendação da profissão a um amigo ou familiar.

Figura 18 – Pilares de felicidade da WTW.

Figura 19 - Detalhamento do salário emocional.

Figura 20 - Metodologia Perma-V (Psicologia Positiva).

Figura 21 - Jornada da Felicidade.

Figura 22 – Pilares Programa Faz Bem.

Figura 23 - Jornada do Cliente.

Figura 24 – Pilares de atividades do Programa Embarque para a Felicidade.

Figura 25 – Framework Embarque para a Felicidade.

Figura 26 – Plano de implementação.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Premissas Financeiras

Tabela 2 – Redução de custos

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	12
2. BASES CONCEITUAIS	14
2.1 A SAÚDE MENTAL E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE EMPRESARIAL..	14
2.2 A FELICIDADE NO TRABALHO E O DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	20
2.3 A RELAÇÃO ENTRE SAÚDE MENTAL E A FELICIDADE NO TRABALHO NOS RESULTADOS INDIVIDUAIS E CORPORATIVOS.....	27
2.4 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE.....	30
2.4.1 Análise de viabilidade operacional.....	31
2.4.2 Análise de viabilidade técnica	31
2.4.3 Análise de viabilidade estratégica.....	32
2.4.4 Análise de viabilidade regulatório	32
2.4.5 Análise de viabilidade econômico-financeira.....	33
2.4.5.1 Custos.....	34
2.4.5.2 Receitas.....	34
2.4.5.3 Cronograma de Implantação Físico-Financeira.....	34
2.4.5.4 Fluxo de Caixa.....	34
2.4.5.5 Uso e Fontes de Financiamentos Necessários.....	35
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	38
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	40
4.1 ANÁLISE DO SETOR.....	40
4.1.1 A saúde mental no segmento de transportes de passageiros.....	41
4.1.2 A felicidade no trabalho e sua incorporação no segmento de Transporte Rodoviário.....	52
4.2 <i>BENCHMARKING</i> / REALIDADES ORGANIZACIONAIS.....	56
4.2.1 Casos de sucesso na implementação da felicidade no trabalho e a saúde mental nas empresas.....	57
4.2.1.1 Empresa WTW.....	58

4.2.1.2 Empresa Heineken Brasil.....	61
4.2.1.3 Empresa Vale.....	66
4.2.2 Melhores práticas observadas.....	68
4.3 A IDEIA CONCEITO DO MODELO.....	71
4.4 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR.....	74
5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	79
5.1 O MODELO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FELICIDADE NO TRABALHO DE MOTORISTAS DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIRO.....	79
5.2 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FELICIDADE.....	85
5.3 ESTRATÉGIA PARA DISSEMINAÇÃO DO PROJETO "EMBARQUE PARA A FELICIDADE" PARA AS EMPRESAS.....	90
5.3.1 Análise de viabilidade para o Modelo.....	92
5.3.2 Viabilidade Operacional.....	92
5.3.3 Viabilidade Técnica.....	94
5.3.4 Viabilidade político-legal	96
5.3.5 Viabilidade Estratégica.....	98
5.3.5.1 Alinhamento da Missão e Visão do Projeto com o contexto corporativo vigente.....	98
5.3.5.2 Análise SWOT.....	98
5.3.5.3 Análise de Stakeholders.....	99
5.3.5.4 Análise de Competitividade.....	99
5.3.5.5 Análise de Sustentabilidade.....	100
5.3.6 Viabilidade Financeira.....	100
5.3.6.1 Projeções de Receitas.....	101
5.3.6.2 Custos Iniciais e Operacionais.....	102

5.3.6.3 Análise de Retorno sobre Investimento (ROI).....	102
5.3.6.4 Análise de Sensibilidade.....	103
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	105
7. REFERÊNCIAS.....	109
9. APÊNDICES.....	112
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para <i>benchmarking</i>	

1. RESUMO EXECUTIVO

A saúde mental e a felicidade no ambiente de trabalho são fatores cruciais para o sucesso das organizações contemporâneas. Em um cenário onde a competitividade e a pressão por resultados são cada vez mais intensas, o bem-estar dos colaboradores não pode ser negligenciado. Organizações que priorizam a saúde mental de seus funcionários tendem a observar não apenas uma melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, mas também um aumento na produtividade, na criatividade e na inovação. Quando os colaboradores se sentem apoiados e valorizados, sua motivação e engajamento aumentam, resultando em um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.

Além disso, a saúde mental está diretamente ligada à redução de custos operacionais. A incidência de doenças relacionadas ao estresse e à falta de suporte emocional pode levar a altos índices de absenteísmo e turnover¹, impactando negativamente a eficiência organizacional. Empresas que investem em programas de saúde mental e bem-estar conseguem não apenas reter talentos, mas também atrair novos profissionais, uma vez que a reputação de um ambiente saudável se espalha rapidamente. Portanto, a promoção do bem-estar no trabalho não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia inteligente para garantir a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

Neste contexto, a gestão de pessoas assume um papel fundamental. Profissionais de Recursos Humanos são desafiados a desenvolver políticas que integrem saúde mental e felicidade no trabalho de forma eficaz. Isso inclui a criação de um ambiente psicologicamente seguro, onde os colaboradores possam expressar suas preocupações e buscar ajuda sem medo de estigmas. A implementação de práticas que promovam a saúde mental, como programas de treinamento, suporte psicológico e iniciativas de bem-estar, é essencial para cultivar uma força de trabalho resiliente e motivada.

Portanto, a saúde mental e o bem-estar físico estão ligados à melhoria do desempenho e a felicidade no trabalho de motoristas do segmento de transporte

¹ O absenteísmo diz respeito ao tempo em que os funcionários estão ausentes do trabalho, seja por atrasos ou faltas. Já o turnover é uma métrica que avalia a proporção entre as admissões e as demissões de empregados ao longo de um período específico.

rodoviário de passageiro e aborda uma questão crítica no contexto do transporte público. Os motoristas de ônibus enfrentam desafios diários que afetam sua saúde mental, como estresse ocupacional, pressão para cumprir horários e condições de trabalho adversas. Por consequência, esses fatores comprometem o bem-estar dos motoristas, além de impactar diretamente a segurança e a eficiência do serviço prestado à sociedade. A relevância deste tema é evidente, uma vez que motoristas saudáveis e felizes são essenciais para garantir um transporte público de qualidade.

Considerando esse contexto, a questão central do projeto foi investigar de que forma a saúde mental e o bem-estar no trabalho influenciam o desempenho em empresas do setor de transporte rodoviário no Brasil, especificamente dos motoristas. Assim, o objetivo principal foi desenvolver um modelo que favoreça a saúde mental e a felicidade no trabalho desses profissionais, visando aprimorar o desempenho das empresas no setor de transporte rodoviário de passageiros.

Com essa finalidade, foram analisados os principais fatores que impactam a saúde mental dos profissionais do transporte, além da influência do bem-estar dos motoristas na segurança e no desempenho operacional das empresas. Também foi investigado como as organizações do setor entendem essas questões e se já adotam práticas voltadas para esses aspectos. Por conseguinte, foram identificadas boas práticas relacionadas à promoção da saúde mental e à felicidade no trabalho, e a análise permeou com base em como essas ações afetam o desempenho dos colaboradores. À luz desses levantamentos, foi desenvolvido um modelo de gestão de saúde mental adaptável aos diferentes modais de transporte, cuja viabilidade foi testada e que resultou em um plano detalhado para sua implementação.

O projeto será apresentado em dez (10) capítulos. O Capítulo dois (2) delinea as bases conceituais, fundamentadas em conhecimentos utilizados para embasar as análises e propostas do projeto. No Capítulo três (3), a Metodologia de Pesquisa é descrita como descritiva e qualitativa, com a realização de um estudo de campo. O Capítulo quatro (4) discorre sobre o Levantamento e Análise de Informações, detalhando a saúde mental e a felicidade no setor de transporte de passageiros, analisando casos de sucesso e propondo um modelo para a implementação dessas práticas, considerando a opinião dos stakeholders. O

Capítulo cinco (5) aborda o desenvolvimento da Proposta de Solução, com a criação de um modelo de promoção de saúde mental e felicidade no trabalho, incluindo uma análise detalhada da viabilidade e um plano de implementação do projeto. No Capítulo seis (6), a Conclusão e Recomendações apresentam o fechamento deste projeto, trazendo todos os pontos relevantes apresentados e concluindo que a iniciativa **Embarque para a Felicidade** traz benefícios para os motoristas, empresa e comunidade.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1A SAÚDE MENTAL E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Historicamente, a preocupação com a saúde do trabalhador evoluiu de maneira significativa desde os primórdios da Medicina do Trabalho no século XIX. A princípio voltada para a prevenção de acidentes e doenças físicas, essa área se expandiu ao longo do tempo para incluir aspectos psicossociais e organizacionais. Assim, normativas internacionais, como as estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), tiveram um papel fundamental na definição de diretrizes para a proteção integral dos trabalhadores, reconhecendo a complexa interação entre as condições de trabalho e a saúde mental (SELIGMANN-SILVA, 2010).

O conceito de saúde mental, conforme a definição da Organização Mundial da Saúde (OMS), é amplo e pluridimensional. Em 1946, a entidade definiu a saúde mental como um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece suas próprias capacidades, consegue lidar com os desafios cotidianos, desempenha suas atividades de forma produtiva e contribui positivamente para a sua comunidade. A OMS destaca que a saúde mental vai além da simples ausência de transtornos, englobando também um estado positivo de equilíbrio emocional e psicológico.

Portanto, diversos fatores estão interconectados quando se trata de saúde mental, como o *bem-estar emocional*, que envolve a capacidade de lidar com as

emoções e manter o equilíbrio emocional; a *resiliência*, que é a habilidade de enfrentar e superar desafios e adversidades; e os *relacionamentos saudáveis*, que dizem respeito à capacidade de construir e manter vínculos significativos com os outros. O *autoconhecimento*, ou a compreensão de si mesmo, das próprias capacidades, limitações e valores, também desempenha um papel essencial. Além disso, a *contribuição social*, por meio da participação ativa na comunidade e do engajamento em atividades que promovam o bem-estar coletivo, é outro aspecto importante para o equilíbrio psicológico.

A OMS ainda destaca a relevância de promover a saúde mental em todos os níveis, por meio de políticas de saúde pública que assegurem o acesso universal a serviços de saúde mental de qualidade, ambientes de trabalho saudáveis que priorizem o bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores, e apoio social, que fortaleça as redes de apoio e a integração comunitária. Além da prevenção dos transtornos mentais, essas medidas criam condições para que os indivíduos alcancem um estado de bem-estar duradouro, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Ao adotar essas abordagens, é possível reduzir o estigma relacionado a questões mentais e garantir que todos, independentemente de sua origem, tenham a oportunidade de viver uma vida plena e equilibrada.

Paralelamente a esse fato, os desafios enfrentados pelos motoristas de ônibus não se limitam apenas às condições físicas adversas, mas também às demandas emocionais e psicológicas significativas que caracterizam sua rotina de trabalho. Além das vibrações sonoras intensas e das temperaturas extremas, esses profissionais lidam diariamente com a pressão de cumprir horários precisos em meio a um tráfego muitas vezes caótico. Essa combinação de fatores torna o ambiente de trabalho extremamente estressante, contribuindo para um desgaste emocional considerável (RAJESHWAR *et al.*, 2016).

Portanto, essas adversidades estão diretamente relacionadas ao aumento da prevalência de Transtornos Mentais Comuns (TMC), como ansiedade e depressão. Isso implica que a constante exigência de foco e concentração pode levar à exaustão mental, afetando negativamente a qualidade de vida desses profissionais e prejudicando sua capacidade de desempenhar suas funções de

forma segura e eficiente. Além disso, no caso específico dos motoristas de transporte público, essas condições podem resultar em falta de suporte social intensificando sentimentos de isolamento, enquanto a escassez de autonomia no trabalho tende a elevar os níveis de estresse e insatisfação profissional (ASSUNÇÃO & SILVA, 2012; FERREIRA *et al.*, 2015).

Em suma, a qualidade de vida dos motoristas de ônibus é fortemente impactada pelas condições de trabalho que enfrentam diariamente. Por isso, é importante ressaltar a importância de melhorias ergonômicas nos veículos, como assentos mais confortáveis e climatização adequada das cabines, não apenas para reduzir o impacto negativo das condições físicas, mas também para criar um ambiente de trabalho mais saudável e seguro. Ademais, políticas organizacionais que promovam a autonomia dos profissionais na definição de suas condições laborais e que ofereçam suporte psicológico são essenciais para melhorar tanto a saúde mental quanto o bem-estar geral desses trabalhadores fundamentais (SILVA *et al.*, 2019).

Para enfrentar os desafios complexos vivenciados pelos motoristas de ônibus, é imperativo adotar uma abordagem integrada que reconheça e enderece não apenas os aspectos físicos, mas também os psicossociais e emocionais do trabalho. Iniciativas que promovam o suporte social dentro do ambiente de trabalho, que aumentem a autonomia dos profissionais na definição de suas condições laborais e proporcionem acesso aos recursos de saúde mental são cruciais para melhorar a qualidade de vida e o desempenho profissional desses trabalhadores. Dessa forma, investir em práticas de saúde ocupacional e implementar políticas que valorizem o autocuidado e o bem-estar emocional traz benefícios para os motoristas, bem como contribui para a eficiência e segurança do transporte público urbano como um todo (ILLANGASINGHE *et al.*, 2021; SILVA & ZAVARIZE, 2017).

Para compreender plenamente os desafios enfrentados pelos motoristas de ônibus, é fundamental considerar tanto as condições de trabalho imediatas quanto o contexto mais amplo em que operam. Em grandes centros urbanos, como São Paulo e Rio de Janeiro, os motoristas enfrentam congestionamentos frequentes e/ou condições ambientais adversas, como altas temperaturas no

verão e chuvas intensas no inverno, que aumentam ainda mais o estresse e a pressão sobre esses profissionais. Além disso, a constante interação com uma variedade de passageiros, cada um com suas necessidades e comportamentos individuais, torna o trabalho ainda mais complexo, elevando o risco de conflitos e o impacto emocional.

Outrossim, os impactos negativos da saúde mental dos motoristas de ônibus não se limitam apenas ao indivíduo, mas também têm repercussões significativas para as empresas de transporte e para a sociedade como um todo. Em termos econômicos, o aumento da rotatividade de funcionários devido aos problemas de saúde mental pode resultar em custos adicionais de recrutamento e treinamento, além de uma potencial redução na eficiência operacional.

Além disso, do ponto de vista social, promover ambientes de trabalho saudáveis e apoiar a saúde mental dos motoristas de ônibus não só beneficia os indivíduos e suas famílias, mas também contribui para uma comunidade mais coesa e resiliente. Motoristas que se sentem valorizados e apoiados são mais propensos a desempenhar seu papel de forma positiva na sociedade, promovendo uma experiência mais segura e satisfatória para os passageiros e melhorando a percepção pública do transporte público como um todo.

Diante dessas complexidades, políticas públicas eficazes desempenham um papel crucial na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho dos motoristas de ônibus. Iniciativas que incentivem as empresas a implementar práticas de trabalho saudáveis, como flexibilidade de horários, programas de apoio emocional e treinamento em gestão de estresse, são fundamentais para criar um ambiente que apoie a saúde mental dos trabalhadores. Igualmente, parcerias entre governo, empresas e sociedade civil podem facilitar o acesso aos recursos de saúde mental e promover uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos funcionários.

Entendendo a importância de uma conclusão mais extensa e detalhada para abordar profundamente a saúde mental no ambiente empresarial, com foco específico nos motoristas de ônibus, exploraremos os impactos, desafios e

estratégias necessárias para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para esses profissionais.

Portanto, a saúde mental no ambiente empresarial, especialmente no caso dos motoristas de ônibus, representa um desafio significativo que requer uma abordagem integrada e multifacetada. Como já relatado anteriormente, este grupo específico de trabalhadores enfrenta uma combinação única de estressores físicos, psicológicos e emocionais decorrentes das exigências operacionais diárias e das condições imprevisíveis do tráfego urbano.

Consequentemente, a saúde mental no local de trabalho tornou-se uma preocupação crescente nas últimas décadas, refletindo não apenas na qualidade de vida dos colaboradores, mas também na produtividade e na eficácia organizacional. Tradicionalmente, as abordagens de saúde ocupacional focavam principalmente na segurança física dos trabalhadores e na prevenção de doenças ocupacionais evidentes, como lesões musculoesqueléticas e exposição a substâncias químicas. No entanto, a compreensão dos impactos psicológicos do trabalho cresceu substancialmente, destacando questões como estresse ocupacional, ansiedade, depressão e síndrome de burnout como problemas prevalentes que afetam não apenas o indivíduo, mas também o funcionamento das organizações.

Estudos como de Maria Sadir e Marilda Lipp (2011) indicam que condições adversas no ambiente de trabalho, como altas demandas, falta de apoio organizacional, ambiguidade de papéis e conflitos interpessoais, contribuem significativamente para o adoecimento psicológico dos trabalhadores. Esses fatores impactam negativamente a saúde mental dos colaboradores e trazem consequências diretas na produtividade, absenteísmo, rotatividade de pessoal, bem como no clima organizacional. Portanto, mitigar esses estressores e promover estratégias eficazes de gestão de saúde mental são imperativos para as organizações que buscam não apenas cumprir com normativas legais, mas também criar ambientes de trabalho que favoreçam o bem-estar e o desenvolvimento integral dos seus colaboradores.

Estudos fenomenológicos e pesquisas empíricas têm evidenciado que esses fatores podem impactar profundamente o bem-estar emocional e psicológico dos motoristas de ônibus (SILVA & ZAVARIZE, 2017). A falta de suporte social no ambiente de trabalho, a percepção de falta de controle sobre as condições de trabalho e a exposição a incidentes potencialmente traumáticos, como acidentes e conflitos com passageiros, são todos elementos que contribuem para o aumento do estresse e da vulnerabilidade mental desses profissionais (ASSUNÇÃO & SILVA, 2012).

Diante desses desafios, é fundamental que as empresas adotem medidas proativas para promover a saúde mental dos motoristas de ônibus e de todos os colaboradores. Políticas organizacionais que priorizem a prevenção do estresse ocupacional, o apoio psicológico adequado, o desenvolvimento de lideranças sensíveis às questões de saúde mental e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e de apoio são passos essenciais (FERREIRA *et al.*, 2015).

Dessa forma, investir na saúde mental dos trabalhadores, incluindo os motoristas de ônibus é uma questão de responsabilidade social corporativa, além de ser uma estratégia econômica inteligente. Estudos demonstram que empresas que implementam programas eficazes de saúde mental experimentam benefícios tangíveis, como redução de custos com assistência médica, diminuição do absenteísmo, aumento da produtividade e maior retenção de talentos (KNAPP *et al.*, 2011). Ademais, a promoção de ambientes de trabalho saudáveis pode contribuir para uma melhoria geral na qualidade de vida dos trabalhadores e para a criação de comunidades mais resilientes e coesas.

Do ponto de vista social, a saúde mental no ambiente empresarial influencia diretamente a coesão social e a equidade. Trabalhadores mentalmente saudáveis tendem a ser mais engajados com suas comunidades e têm maior probabilidade de contribuir positivamente para o desenvolvimento socioeconômico local.

Em suma, a saúde mental no ambiente empresarial, especialmente no caso dos motoristas de ônibus, é uma questão complexa e multifacetada que exige uma resposta abrangente e coordenada. As organizações devem reconhecer a importância crítica de investir na saúde mental de seus colaboradores não

apenas como um imperativo ético, mas como uma estratégia fundamental para o sucesso a longo prazo. A implementação de políticas baseadas em evidências, a criação de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar mental e a colaboração entre diferentes partes interessadas são passos essenciais para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Para os motoristas de ônibus, especificamente, é crucial oferecer suporte adequado, tanto emocional quanto prático, para enfrentar os desafios únicos que enfrentam diariamente. Isso inclui melhorias nas condições de trabalho, programas de apoio psicológico acessíveis e a promoção de uma cultura de segurança e respeito mútuo entre colegas e passageiros.

Por fim, é imperativo que governos, organizações não governamentais, empresas e a sociedade em geral se unam para promover uma abordagem holística da saúde mental no local de trabalho. Somente através de esforços colaborativos e compromisso com o bem-estar dos trabalhadores é possível criar ambientes de trabalho efetivamente inclusivos, sustentáveis e socialmente responsáveis.

2.2 A FELICIDADE NO TRABALHO E O DESEMPENHO PROFISSIONAL

A história e a evolução do trabalho mostram uma mudança significativa nas expectativas dos colaboradores, acelerada nos últimos 20 anos com a Internet e das novas ferramentas digitais. A busca pela felicidade no trabalho é um tema discutido tanto no meio acadêmico quanto no ambiente corporativo. A ideia de que um ambiente de trabalho satisfatório pode impactar positivamente o desempenho dos funcionários tem ganhado força à medida que empresas reconhecem a importância de mantê-los motivados e felizes.

A felicidade no trabalho pode ser definida como a sensação de bem-estar e satisfação que um indivíduo experimenta em seu ambiente de ofício. Esta sensação pode ser influenciada por diversos fatores, como o relacionamento com colegas, a realização com as tarefas desempenhadas, as oportunidades de crescimento profissional, bem como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Esse é um tema amplamente discutido por diversos autores e especialistas, que exploram seu impacto no ambiente de trabalho. Nos próximos parágrafos, destacam-se alguns dos principais nomes e suas contribuições, mesmo de maneira singela, mas com grande relevância para o entendimento do bem-estar no contexto profissional:

a) Considerado o pai da psicologia positiva, *Martin Seligman* dedicou sua carreira a estudar como promover o bem-estar humano em diversos contextos, incluindo o ambiente corporativo. Em seu livro *“Florescer”* (2012) é apresentado que a felicidade no trabalho não é apenas uma questão de sentimento momentâneo, mas de um estado duradouro de bem-estar. Seligman destaca que a prática de hábitos como otimismo, gratidão e engajamento pode transformar a cultura de uma organização, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem mais realizados e motivados. Sua teoria do "PERMA"² serve como um modelo para aplicar esses conceitos em práticas corporativas, levando a um local de trabalho mais produtivo e satisfatório. Tratamos dessa teoria com mais detalhes adiante neste trabalho, aprofundando como cada um desses pilares pode ser integrado ao contexto corporativo para melhorar o ambiente de trabalho e os resultados organizacionais.

b) *Shawn Achor* argumenta que a felicidade no trabalho não é apenas uma consequência do sucesso, mas, na verdade, um fator que impulsiona a produtividade. Em um artigo denominado *“Inteligência Positiva”*³, publicado em janeiro de 2012, ele demonstrou que funcionários felizes têm maior criatividade, são mais resilientes e têm um desempenho superior. Achor sugere que as empresas devem criar um ambiente onde o bem-estar seja uma prioridade, pois isso resulta em equipes mais colaborativas e inovadoras. Seu trabalho questiona a ideia tradicional de que o sucesso leva à felicidade, propondo que, ao contrário, a felicidade pode ser um motor para o sucesso organizacional.

c) Conhecido por seu trabalho sobre inteligência emocional, *Daniel Goleman* argumenta que, no ambiente corporativo, a felicidade está

² Sigla formada com as iniciais dos cinco elementos em inglês. *Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Achievement*.

³ Disponível em: <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>. Acesso em 05 de fevereiro de 2025.

profundamente ligada à capacidade de entender e gerenciar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Para ele, a empatia, a autoconsciência e a regulação emocional são componentes essenciais para criar ambientes de trabalho eficazes e harmoniosos. Goleman propõe que líderes que possuam inteligência emocional são mais capazes de motivar suas equipes, gerenciar conflitos de forma saudável e promover um clima organizacional positivo. Isso porque, segundo o autor, a inteligência emocional é a habilidade de entender as próprias emoções e as das outras pessoas ao redor (GOLEMAN, 2015). Sua teoria sugere que a felicidade no trabalho não depende apenas de fatores externos, mas da habilidade de lidar com as dinâmicas emocionais no ambiente corporativo.

d) Ex-CEO da Zappos⁴, *Tony Hsieh* transformou a maneira como as empresas enxergam a felicidade no trabalho. Em seu livro "*Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*" (em português, *Satisfação Garantida: Aprenda a Fazer da Felicidade um Bom Negócio*)⁵, Hsieh compartilhou sua experiência de como construir uma cultura corporativa focada no bem-estar dos funcionários pode resultar em grandes ganhos para a empresa. Ele acreditava que, ao criar um ambiente onde os funcionários se sentem felizes e valorizados, a satisfação do cliente também aumenta, o que, por sua vez, leva a melhores resultados financeiros. A *Zappos* tornou-se um exemplo de como a felicidade no trabalho é uma estratégia que beneficia tanto os colaboradores quanto os negócios, demonstrando que o foco na cultura organizacional pode ser um diferencial competitivo significativo.

e) Embora seu foco principal esteja na vulnerabilidade e na coragem, *Brené Brown*⁶ também aborda a importância da conexão e do pertencimento

⁴ "Ex-CEO da Zappos" significa que Tony Hsieh foi o **CEO (Chief Executive Officer)** da empresa Zappos, mas ele não ocupa mais essa posição. A Zappos é uma empresa americana conhecida principalmente pelo seu *e-commerce* de calçados e roupas, mas também se destacou por sua abordagem inovadora em relação à cultura corporativa e ao foco no bem-estar dos funcionários. Tony Hsieh foi um dos principais responsáveis por essa cultura, onde a felicidade dos colaboradores e a experiência do cliente eram prioridades.

⁵ Disponível em: <https://g4educacao.com/blog/livro-satisfacao-garantida>. Acesso em 05 de fevereiro de 2025.

⁶ Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/como-abracar-a-vulnerabilidade-no-trabalho-segundo-brene-brown>. Acesso em 05 de fevereiro de 2025.

para a felicidade no trabalho. Ela argumenta que, para que os colaboradores se sintam felizes e motivados, eles precisam de um ambiente onde possam ser autênticos e vulneráveis, sem medo de julgamento. Em suas pesquisas, Brown descobriu que ambientes de trabalho que promovem a confiança, a empatia e a autenticidade têm equipes mais engajadas, com maior senso de pertencimento. Ela enfatiza que, ao criar uma cultura de confiança, as empresas podem melhorar o bem-estar emocional de seus funcionários e aumentar a produtividade.

f) Diretor do Estudo de Harvard sobre o Desenvolvimento Adulto⁷, *Robert Waldinger* dedicou sua carreira a estudar os fatores que contribuem para uma vida longa e satisfatória. Em seu trabalho, ele destaca a importância dos relacionamentos para o bem-estar geral, incluindo no ambiente corporativo. Waldinger argumenta que conexões sociais fortes no trabalho são essenciais para a saúde mental e a satisfação profissional, pois proporcionam um senso de apoio e pertencimento. Ele revela que, ao fomentar um ambiente de trabalho onde as relações interpessoais são valorizadas, as empresas podem não apenas melhorar o clima organizacional, mas também a saúde e o desempenho dos colaboradores, criando um ciclo positivo de felicidade e produtividade.

Por fim, esses autores e suas pesquisas desempenham um papel crucial no entendimento de como o bem-estar emocional impacta diretamente o ambiente corporativo. Ao explorar a felicidade no trabalho, cada um deles oferece perspectivas que revelam como fatores como otimismo, inteligência emocional, conexão social e uma cultura organizacional focada no bem-estar podem transformar as empresas. Seus estudos demonstram que a felicidade no trabalho não é apenas uma questão de satisfação pessoal, mas um fator determinante para a produtividade, a inovação e o sucesso organizacional. Ao incorporar esses princípios, as empresas podem criar ambientes mais saudáveis e eficientes, onde os colaboradores se sentem motivados, valorizados e conectados com o propósito da organização. Desse modo, as contribuições desses especialistas são fundamentais para construir um meio corporativo mais

⁷ Disponível em: <https://hsph.harvard.edu/health-happiness/news/the-good-life-a-discussion-with-dr-robert-waldinger/>. Acesso em 05 de fevereiro de 2025.

equilibrado e humanizado, onde o emocional é reconhecido como um pilar essencial para o crescimento individual e coletivo.

De acordo com Fisher (2010), colaboradores que se sentem felizes e valorizados são mais propensos a se envolver em comportamentos que beneficiam a organização, como o trabalho em equipe e a proatividade. Além disso, a felicidade no trabalho está relacionada à criatividade e à capacidade de inovação, fatores cruciais para o sucesso em ambientes corporativos e dinâmicos. Por isso, o trabalho saudável e positivo contribui para o bem-estar dos funcionários, além de ser um investimento estratégico que pode levar ao sucesso a longo prazo. Empresas que ignoram a importância da felicidade no trabalho correm o risco de enfrentar altos níveis de estresse entre seus colaboradores, baixa produtividade e alta rotatividade entre funcionários, todos motivos pelos quais podem comprometer seu desempenho e competitividade no mercado.

A intensa concorrência no cenário econômico atual tornou essencial para as empresas o desenvolvimento de suas equipes, a fim de conquistar uma posição competitiva e assegurar a entrega de produtos e/ou serviços de alta qualidade. Nesse contexto, a felicidade e a produtividade dos funcionários são essenciais para o sucesso de qualquer organização, estando diretamente relacionadas à sua saúde e bem-estar no trabalho. De fato, o estudo da felicidade no ambiente profissional, suas causas e como ela afeta a produtividade é relativamente recente, mas tem se mostrado vital para entender como melhorar o desempenho dos colaboradores. Para tanto, as empresas devem aumentar a transparência no local de trabalho, fornecer *feedback* de forma proativa, esclarecer metas e promover a flexibilidade. Essas medidas ajudam a reduzir experiências negativas, assédio e intimidação, aumentando a felicidade geral dos funcionários.

Os gestores devem atender às aspirações dos trabalhadores para assegurar experiências profissionais gratificantes. Muitas vezes, os funcionários estão sobrecarregados, ganham menos do que esperam e estão sob pressão para aumentar a produção. Portanto, é essencial implementar medidas que respondam às suas necessidades, oferecendo mentoria e criando redes de

apoio pessoal e profissional. Para isso, as organizações devem desenvolver políticas para evitar discriminação e garantir um ambiente de trabalho inclusivo. Alternativas como interrupções de carreira, horários de trabalho flexíveis, teletrabalho, licenças e assistência médica são necessárias para atender às diversas necessidades dos funcionários. Em resumo, investir na felicidade dos funcionários não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas uma estratégia empresarial crucial para alcançar altos níveis de desempenho e sucesso organizacional.

Costuma-se acreditar que é necessário trabalhar arduamente para alcançar o sucesso e, só então, a felicidade se torna possível. No entanto, ao inverter essa lógica, percebe-se que a felicidade pode, de fato, conduzir ao sucesso. Achor (2012) afirma que a felicidade é o que leva uma pessoa a alcançar o sucesso. Assim, o afeto positivo dos funcionários exerce um impacto benéfico tanto na sensação de bem-estar quanto no desempenho no trabalho.

Os programas de qualidade de vida no trabalho têm ganhado destaque nas empresas modernas, refletindo uma mudança significativa na forma como os empregadores percebem e valorizam seus colaboradores. Atividades como meditação, *yoga* e sessões de terapia podem ajudar a aliviar a tensão diária, criando um ambiente de trabalho mais sereno e positivo. Colaboradores menos estressados tendem a ser mais satisfeitos com seu trabalho, o que se traduz em maior lealdade e menos rotatividade. Além disso, programas que incentivam a prática de exercícios físicos regulares, uma alimentação balanceada e o acompanhamento médico preventivo têm um impacto direto na saúde dos colaboradores.

Nesse viés, quando uma empresa demonstra preocupação com o bem-estar de seus colaboradores, estes se sentem mais valorizados e reconhecidos. Esses sentimentos geram um aumento na motivação e no engajamento dos funcionários, que se tornam mais proativos e comprometidos com os objetivos da empresa. Um colaborador engajado é mais propenso a contribuir com ideias inovadoras e a se dedicar ao trabalho com maior entusiasmo. Muitos programas incluem oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, como *workshops*, treinamentos e cursos de capacitação. A qualificação contínua dos

funcionários resulta em um time mais competente e preparado para lidar com as demandas do mercado.

Um ambiente de trabalho que promove a qualidade de vida é, inevitavelmente, um ambiente mais agradável e colaborativo. Relações interpessoais mais saudáveis e uma comunicação aberta e transparente melhoram o clima organizacional, diminuindo conflitos e aumentando a coesão da equipe. Um ambiente positivo favorece a colaboração e a sinergia, essenciais para o sucesso coletivo. Os benefícios citados convergem para um resultado comum: a melhoria na produtividade e na qualidade das entregas. Colaboradores saudáveis, motivados e bem capacitados trabalham com mais eficiência e cometem menos erros. Eles são capazes de gerenciar melhor o tempo e os recursos disponíveis, entregando projetos com maior qualidade e dentro dos prazos estabelecidos. Isso se traduz em uma vantagem competitiva para a empresa, que pode oferecer produtos e serviços de excelência ao mercado.

Levando em conta, então, que a felicidade no trabalho é crucial para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores em qualquer organização, é imprescindível reconhecer o papel do gestor nesse contexto, pois ele pode influenciar diretamente o ambiente e o clima organizacional.

Primeiramente, os gestores têm a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor. Ambientes onde os colaboradores se sentem valorizados tendem a ser mais felizes e produtivos. Isso significa que gestores que reconhecem publicamente o bom trabalho de seus funcionários aumentam a motivação e promovem um senso de realização pessoal, contribuindo para a felicidade no trabalho.

Ademais, investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores também é crucial. Isso pode ser feito através de programas de treinamento, oportunidades de aprendizagem e planos de carreira claros. Aliás, a comunicação aberta e transparente é outra prática que os gestores devem adotar, pois estar disponível para ouvir as preocupações e sugestões dos colaboradores cria um ambiente de confiança e respeito mútuo. A partir disso é

possível resolver conflitos de maneira eficaz e a promover um ambiente de trabalho mais harmonioso. Por fim, liderar com empatia e inspiração é fundamental. Essas práticas não apenas aumentam a felicidade dos colaboradores, mas também contribuem para o sucesso e a sustentabilidade da organização como um todo.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE SAÚDE MENTAL E A FELICIDADE NO TRABALHO NOS RESULTADOS INDIVIDUAIS E CORPORATIVOS

A interpretação sobre *felicidade no trabalho* pode ser dúbia, por isso é importante retificar o que essa expressão significa. Por muito tempo houve o entendimento que ela estava apenas conectada à brindes, festas, ambientes físicos com *puffs* coloridos, tobogãs e mesas de *ping pong*. Entretanto, isso não representa o que, de fato, é este conceito e, por vezes, remete a um estigma negativo e pouco profissional para o tema.

“felicidade são experiências de prazer e propósito ao longo do tempo” (DOLAN, 2015 apud CENTOFANTI, 2023). Se o conceito for aplicado às organizações, podemos entender que, sim, o bônus e o brinde são importantes; mas o senso de realização e de significado, também. Não basta ter um bom salário — é preciso gostar do que faz e se sentir desafiado no trabalho cotidianamente. (CENTOFANTI, 2023, n.p.)

Mas como incorporar isso no cenário organizacional? Como engajar CEOs e Executivos sobre a importância do tema, para que não seja algo do RH, mas sim uma estratégia corporativa?

Nesse contexto, ao analisar o cenário organizacional atual, torna-se evidente a necessidade urgente de se focar na saúde mental e na felicidade dentro das empresas. O Brasil foi considerado o país mais ansioso do Mundo e o quinto mais depressivo, segundo dados da OMS (2023).

E quando trazemos isso para dentro do universo corporativo, os dados estatísticos e boletins médicos corroboram tudo isso. O número de colaboradores afetados e afastados por doenças de origem de transtornos emocionais, ansiedade, depressão, síndrome do pânico, estresse, fobia social e burnout, cresce de forma assustadora e significativa, ano a ano. Tanto assim, que o Burnout, também conhecido como síndrome do esgotamento profissional, abuso de drogas e tentativa de suicídio entraram na lista de doenças relacionadas ao trabalho. (NETTO, José Ferreira, 2023, n.p)

Visando estabelecer uma metodologia para mudar esse cenário, Rivetti (2023), Fundadora da *Reconnect Happiness at Work*, fala sobre 3 pontos

principais que precisam ser avaliados pelas organizações: a) qualidade de tempo: como aprender a trabalhar melhor, de forma mais eficiente, reduzindo excessos de reuniões, de atividades, projetos, etc.; b) Trabalho por *skills*⁸, por talentos e não só pelo que está definido em *job Description*⁹, ou seja, a importância de se criar o senso de significado e pertencimento; c) Estabelecimento de boas relações, conexões fortes, em um ambiente de respeito.

Há 85 anos, a Universidade de Havard conduz o mais longo estudo científico sobre felicidade da história. O “Estudo sobre o Desenvolvimento Adulto” começou em 1938 com cerca de 700 adolescentes. Alguns eram estudantes de Havard, outros viam de bairros mais humildes de Boston. A pesquisa os acompanhou ao longo de suas vidas, monitorando periodicamente suas alegrias e dificuldades, seu estado físico e mental. E agora, também inclui seus parceiros e filhos.

É perceptível que a solidão e o isolamento geram estresse. Quando algo incômodo ou estressante acontece, é possível buscar conforto em casa, conversando com alguém próximo ou ligando para um amigo. Se essas pessoas forem bons ouvintes, o nível de estresse tende a diminuir. No entanto, quando não se tem esse apoio, o isolamento pode manter o corpo em um estado contínuo de "reação de luta ou fuga". Esta descoberta da pesquisa está diretamente relacionada ao item 3 mencionado acima por Rivetti (2023), onde o estabelecimento de boas relações, conexões fortes, em um ambiente de respeito é um dos principais pontos a serem considerados para a felicidade no trabalho.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Gallup (2022), citada por Centofanti (2023), trabalhadores felizes têm 50% menos chance de sofrer acidentes de trabalho. O estudo sugere que esse estado de felicidade contribui para uma maior concentração e foco nas tarefas. Além disso, Centofanti (2023) também menciona um estudo da *Harvard Business Review* (2022), que aponta que a felicidade no trabalho está diretamente relacionada a um aumento na

⁸ Refere-se ao conjunto de capacidades, conhecimentos ou aptidões que uma pessoa desenvolve para realizar tarefas ou atividades específicas de maneira eficiente.

⁹ Refere-se a um documento ou declaração que detalha as responsabilidades, tarefas, funções, requisitos e qualificações necessárias para um determinado cargo ou posição dentro de uma organização.

produtividade das empresas. Indivíduos com altos níveis de felicidade corporativa são 31% mais produtivos, 85% mais eficientes e 300% mais inovadores, o que favorece os resultados organizacionais.

Por outro lado, mesmo sendo algo já discutido há muitos anos, ainda há poucos artigos e pesquisas formais que tratem sobre esse tema nas organizações privadas. Tem-se alguns estudos na área de saúde, especialmente sobre como esses profissionais vivenciaram a Pandemia de Covid, mas a mensuração de resultados corporativos ainda é algo escasso. No artigo de Monteiro e De Paula (2022) encontra-se uma revisão sistemática da literatura acerca do tema da felicidade no contexto de trabalho. Os autores buscaram a temática no método PRISMA nas bases de dados Google acadêmico, SciELO, PePSIC e Spell, considerando o período entre os anos 2017 e 2021. Foram encontrados 15 documentos elegíveis para a análise (treze artigos científicos em periódicos; uma tese de doutorado; uma dissertação de mestrado).

De uma forma geral, os estudos mostram que a felicidade pode ser associada ao bem-estar e este, por sua vez, segundo Corbi e Menezes-Filho (2006), é composto por uma dimensão objetiva e outra subjetiva, sendo a primeira passível de observação e podendo, desta forma, ser medida através de indicadores de saúde e moradia por exemplo. A segunda dimensão, por outro lado, está relacionada a conceitos subjetivos e a experiência interna de cada um, sendo expressa através de pensamentos e sentimentos a respeito da própria vida e de suas experiências (MONTEIRO & DE PAULA, 2022, p. 282).

O Bem-estar Subjetivo (BES) é frequentemente descrito como a maneira como os indivíduos percebem e sentem sobre si mesmos. De acordo com Rodrigues e Silva (2010, *apud* Paula e Monteiro, 2022), existem duas principais perspectivas sobre o BES: a hedônica, relacionada às dimensões objetivas da felicidade, e a eudaimônica, que explora o potencial humano e se manifesta quando há pleno funcionamento das capacidades de um indivíduo (Siqueira e Padovam, 2008, *apud* Paula e Monteiro, 2022).

Além disso, o conceito de Bem-estar no Trabalho (BET) também pode ser analisado. Siqueira et al. (2008) e Siqueira e Padovam (2008, *apud* Paula e Monteiro, 2022) propõem uma abordagem que integra vínculos emocionais positivos com o trabalho, como satisfação e envolvimento, e com a organização, como o comprometimento organizacional afetivo. Esses elementos são

apresentados em dimensões afetivas, como afeto positivo e negativo. Outra dimensão relevante é o Bem-estar Psicológico (BEP).

Ao avaliar tais aspectos relevantes para a felicidade, é perceptível o quanto o trabalho ocupa um papel de destaque na sociedade atual, pois proporciona aos indivíduos diversos benefícios além da remuneração, como vínculo, pertencimento, sentimento de utilidade, motivação, entre outros. Isso ocorre especialmente porque o trabalho é o local onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas e de seu tempo.

Desta forma, em uma relação corporativa, a responsabilidade sobre a felicidade não recai apenas no empregado, apesar da felicidade ser um aspecto individual e relativo. A empresa tem a responsabilidade de propiciar meios, ferramentas e ambientes que permitam que as pessoas desempenhem suas atividades de forma prazerosa, com qualidade de vida, e não apenas porque isso é o socialmente esperado, mas também, porque isso gera resultados positivos em performance. Portanto, a felicidade no contexto laboral está ligada às emoções e experiências positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação às funções que desempenham e ao seu local de trabalho.

Este cenário demonstra o quanto é necessário dar foco e intencionalidade a este tema. Assim, o objetivo deste trabalho é estabelecer a relação entre os resultados individuais e corporativos, considerando a saúde mental e a felicidade no setor logístico.

2.4 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE

A análise de viabilidade tem como objetivo avaliar a aplicabilidade de um projeto, fornecendo informações essenciais para subsidiar a alta gestão na tomada de decisões. Segundo Keelling (2006), essa análise considera as formas de alcançar metas, as alternativas estratégicas e de abordagem, além de prever possíveis desfechos, riscos e implicações associados a cada plano de ação. Este tópico é especialmente relevante para a presente pesquisa, pois a implementação de ideias inovadoras dentro de uma organização deve ser cuidadosamente planejada, considerando seu impacto em qualquer iniciativa institucional. No contexto deste estudo, o levantamento de viabilidade é

indispensável para promover um ambiente mais saudável e adequado aos motoristas de ônibus. Ademais, foi elaborada uma proposta de projeto voltada especificamente para esses profissionais, cuja descrição será apresentada no capítulo 5.

Dependendo da natureza do projeto, o estudo de viabilidade pode abranger diversos aspectos. Nos próximos tópicos, serão apresentados de forma objetiva os conceitos das análises de viabilidade operacional, técnica, estratégica, regulatória e econômico-financeira.

2.4.1 Análise de viabilidade operacional

Segundo Clemente (apud Vasconcellos et al., 2023), a análise de viabilidade operacional foca na avaliação dos processos e recursos necessários para a execução do projeto, bem como na capacidade da empresa de implementar e gerenciar o projeto de forma eficaz. Isso envolve a consideração de recursos como mão de obra qualificada, equipamentos, insumos, matéria-prima e a cadeia de suprimentos. A formação dos funcionários também é levada em consideração durante essa avaliação. Se a empresa já estiver estabelecida, o estudo de viabilidade irá determinar se a equipe atual é adequada ou se será preciso contratar mais profissionais e de que especialidade. Além disso, ao definir o tamanho da equipe, deve-se avaliar a conformidade trabalhista para não expor o projeto ou o negócio a passivos trabalhistas.

A infraestrutura também é um aspecto importante a ser considerado. Com base nessas informações, serão feitos os ajustes necessários para corrigir quaisquer desvios identificados e adaptar a estrutura de trabalho, se necessário.

Ao final da análise de viabilidade operacional, a organização poderá determinar se possui os recursos, habilidades e competências necessárias para executar o projeto.

2.4.2 Análise de viabilidade técnica

O estudo de viabilidade técnica avalia os recursos técnicos disponíveis para o projeto, com o objetivo de garantir que não haja nenhum problema de engenharia que possa impedir a implementação e operação do serviço proposto.

De acordo com algumas ideias apresentadas por Consalter (2012), um projeto é tecnicamente viável quando não há obstáculos de engenharia ou tecnológicos que impeçam sua implementação e operação. Isso é especialmente verdadeiro quando a empresa possui sua própria tecnologia ou tem a capacidade de obtê-la de fontes externas. Para que um projeto seja colocado em prática, ele deve ser viável do ponto de vista técnico.

Em outras palavras, a tecnologia necessária para o projeto deve ser devidamente compreendida e especificada em detalhes, de forma a viabilizar reproduções futuras e comprovar que a tecnologia escolhida é a mais adequada tanto para atender às necessidades do projeto quanto para suportar o aumento da demanda produtiva no futuro.

2.4.3 Análise de viabilidade estratégica

De acordo com Keelling (2006, p. 46-47), a análise de viabilidade estratégica pode resultar em um esboço de estratégia para o projeto, detalhando o quê, quando, onde, como e quem estará envolvido. Esse processo permite avaliar se o projeto está alinhado com os objetivos e o plano estratégico da organização.

Por sua vez, Kotler (*apud* Vasconcellos *et al.*, 2023) define o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que determina a direção a ser seguida pela organização. Nesse contexto, a eficácia da estratégia está diretamente vinculada às metas e objetivos estabelecidos, os quais devem ser constantemente monitorados para garantir sua viabilidade.

2.4.4 Análise de viabilidade regulatório

O estudo de viabilidade regulatório possibilita que o negócio, no âmbito empresarial, entenda sua habilidade de cumprir com as obrigações acordadas, tanto internamente quanto externamente, com vários participantes envolvidos.

Segundo Woiler e Matias (2007, p. 37), na avaliação de viabilidade jurídica e legal, são considerados os seguintes aspectos:

- Jurídico: Avalia o tipo de contrato, os sócios envolvidos e a participação acionária de cada um, além do registro na Junta Comercial, o que tem um

impacto indireto. Implicações mais diretas surgem quando a empresa precisa assinar contratos, como os de fornecimento de matéria-prima, aquisição de tecnologia e patentes, ou acordos de exportação.

- Legais: Refletem as exigências e incentivos oferecidos pelos governos federal, estadual e municipal. Isso abrange impostos e incentivos fiscais, como os voltados para a exportação, investimentos em áreas incentivadas ou setores específicos, e a depreciação acelerada. Também incluem incentivos estaduais e municipais destinados a promover a instalação de indústrias em determinadas regiões, entre outros.

Segundo Consalter (2012, p.113-115), a análise regulatória deve identificar todos os aspectos necessários para assegurar o funcionamento jurídico e legal de uma empresa. Isso inclui, principalmente, aspectos relacionados aos incentivos governamentais, como impostos e incentivos fiscais voltados para investimentos ou exportações.

Em suma, nesta análise, deve ser considerado os requisitos de legislação, aprovações, permissões e licenças. Incluindo a análise do nível de estabilidade política, econômica e a inflação etc. (KEELLING, 2006).

2.4.5 Análise de viabilidade econômico-financeira

A análise de viabilidade econômico-financeira é um processo crucial para avaliar a sustentabilidade e a rentabilidade de projetos e investimentos, ou seja, refere-se à capacidade de um projeto gerar retornos financeiros suficientes para justificar os investimentos realizados (GITMAN; ZUTTER, 2012).

É necessário destacar, por meio do exame das situações financeiras passadas, presentes e futuras, a capacidade da empresa de assumir com segurança a dívida que pretende contrair. Embora o termo viabilidade econômico-financeira seja comumente usado, é crucial entender que a ideia central é que, quanto maior o retorno previsto de um projeto, mais atraente ele se torna para o investidor. A seguir, são listados e explicados os principais componentes econômico-financeiros, tais quais custos, receitas, cronograma de implantação físico-financeira, fluxo de caixa, uso e fontes de financiamentos necessários. (CONSALTER, 2012).

2.4.5.1 Custos

De acordo com Consalter (2012, p. 121), os custos representam todas as despesas necessárias para a execução de um projeto ou operação de uma empresa. Isso inclui custos fixos, como aluguel, salários, seguros, manutenções e depreciações e custos variáveis, como matérias-primas, despesas tributárias, encargos sociais e contribuições resultantes da produção. A análise detalhada dos custos é crucial para a gestão eficiente e para a previsão de necessidades financeiras.

2.4.5.2 Receitas

As receitas são os valores monetários que a empresa espera gerar com a venda de seus produtos ou serviços. Consalter (2012, p.122) destaca a importância de uma previsão precisa das receitas, baseada em estudos de mercado e projeções de serviços realizados, para garantir a sustentabilidade financeira do projeto ou da empresa.

2.4.5.3 Cronograma de Implantação Físico-Financeira

O cronograma de implantação físico-financeira é um planejamento que sincroniza as etapas físicas do projeto com as demandas financeiras necessárias. Ele é essencial para assegurar a disponibilidade de recursos ao longo das diferentes fases do projeto, evitando interrupções e atrasos.

2.4.5.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa envolve o monitoramento das entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo. Consalter (2012, p.123) afirma que a gestão eficiente do fluxo de caixa é essencial para garantir a liquidez da empresa, permitindo que ela cumpra suas obrigações financeiras e aproveite oportunidades de investimento.

2.4.5.5 Uso e Fontes de Financiamentos Necessários

A análise do uso e das fontes de financiamentos necessários consiste em identificar as necessidades de capital e as possíveis fontes de financiamento, como empréstimos, emissão de ações ou reinvestimento de lucros. Conforme Consalter (2012, p. 124), esta análise ajuda a empresa a selecionar as melhores opções de financiamento, minimizando custos e riscos financeiros.

Diversos métodos e ferramentas podem ser empregados na análise de viabilidade econômico-financeira. Gitman e Zutter (2012) destacam a importância do fluxo de caixa descontado (FCD), da taxa interna de retorno (TIR) e do valor presente líquido (VPL) como principais técnicas para avaliar a viabilidade de um projeto. Consalter (2012) e Woiler e Mathias (2007) também enfatizam essas metodologias.

1. **Fluxo de Caixa Descontado (FCD):** Este método envolve a projeção dos fluxos de caixa futuros de um projeto e o desconto desses fluxos a uma taxa apropriada, para determinar o valor presente deles. A fórmula é semelhante ao cálculo do Valor Presente Líquido (VPL), mas com a diferença de que o investimento inicial não é deduzido no FCD.

O FCD é obtido pela fórmula:

$$FCD = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

- FCD é o Fluxo de Caixa Descontado,
- FCF_t são os Fluxos de Caixa Livres nos períodos (t),
- i é a taxa de desconto,
- n é o número total de períodos,
- t é o período.

2. Taxa Interna de Retorno (TIR): A TIR é a taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial. Um projeto é considerado viável se a TIR for superior ao custo de capital da empresa.

$$TIR = \text{taxa de desconto que faz } VPL = 0$$

A TIR é interpretada como a taxa de retorno esperada de um projeto. Um projeto é considerado viável se a TIR for superior à taxa mínima de atratividade (TMA) ou ao custo de capital da empresa. Ou seja, quando a TIR é maior que o custo de capital, o projeto gera valor para a empresa; se a TIR for menor, o projeto não é financeiramente atraente (GITMAN; ZUTTER, 2012).

Consalter (2012, p. 127-128) destaca a importância da TIR como uma ferramenta de comparação entre diferentes projetos de investimento, permitindo que os gestores escolham aqueles com maior potencial de retorno. No entanto, ele também alerta sobre as limitações da TIR, como a possibilidade de múltiplas taxas de retorno para projetos com fluxos de caixa não convencionais e a necessidade de considerar outros fatores qualitativos na tomada de decisão.

3. Valor Presente Líquido (VPL): o VPL calcula a diferença entre o valor presente das receitas futuras esperadas de um projeto e o valor presente dos custos associados a ele. O cálculo do VPL considera uma taxa de desconto, que reflete o custo de oportunidade do capital investido (CONSALTER, 2012). Um VPL positivo indica que o projeto é viável e deve ser considerado para investimento (GITMAN; ZUTTER, 2012).

O VPL é obtido pela fórmula:

$$VPL = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

- VPL é o Valor Presente Líquido,
- I_0 é o investimento inicial,
- n é o número total de períodos,

- t é o período,
- F_{Ct} é o fluxo de caixa líquido no período (t),
- i é a taxa de desconto,

Se o VPL for positivo, significa que o projeto gera valor e é financeiramente viável, pois o retorno esperado supera os custos. Por outro lado, um VPL negativo indica que os custos superam os retornos, tornando o projeto inviável financeiramente. Consalter (2012, p.127) destaca que o VPL é uma ferramenta fundamental na tomada de decisões de investimento, pois proporciona uma medida clara do valor agregado por um projeto ao patrimônio da empresa.

Além dos métodos mencionados acima, Consalter (2012, p. 128 -130) também cita outros três métodos: período de *payback* (PB), índice de lucratividade e índice benefício-custo (IBC) como se vê a seguir:

- **Período de *payback* (PB):** é um método que calcula o tempo necessário para que um investimento recupere seu custo inicial através dos fluxos de caixa que gera. Este método é útil para avaliar a liquidez e o risco de um projeto com um período de *payback* mais curto são geralmente menores. No entanto, o PB possui limitações, pois não considera os fluxos de caixa após o período de *payback* e não incorpora o valor temporal do dinheiro.
- **Índice de Lucratividade (IL):** também conhecido como Índice de Rentabilidade, é uma medida de eficiência do investimento que relaciona o valor presente dos fluxos de caixa futuros com o investimento inicial. De acordo com Consalter (2012, p.129), ele pode ser obtido com base na soma dos benefícios líquidos de caixa. Um índice superior a 1 indica que o projeto é viável, pois os benefícios esperados superam os custos. O IL é particularmente útil quando comparado a outros projetos, permitindo priorizar investimentos com maior eficiência econômica.
- **Índice Benefício-Custo (IBC):** é uma comparação entre o benefício e as receitas, e o custo de um investimento qualquer. O IBC indica quanto é o ganho por unidade de capital investido. Um IBC maior que 1 indica que os benefícios do projeto superam os custos, tornando o projeto economicamente viável.

A análise de viabilidade econômico-financeira é um componente vital do processo de tomada de decisões empresariais. Ao aplicar métodos como o fluxo de caixa descontado, a taxa interna de retorno e o valor presente líquido, as empresas podem garantir que seus investimentos sejam sustentáveis e rentáveis. Conforme evidenciado por autores como Gitman e Zutter (2012), Assaf Neto (2017) e Consalter (2012), uma análise bem conduzida pode fornecer *insights* valiosos e contribuir para o sucesso financeiro a longo prazo.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo de campo foi o método de pesquisa utilizado para a realização deste trabalho. A metodologia de pesquisa utilizada é descritiva, de natureza qualitativa. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. E é justamente a relação entre as variáveis “saúde mental” e “resultados” que este método foi escolhido.

Foi utilizado o estudo de campo como método de pesquisa buscando maior profundidade nas análises. De acordo com Gil (2002), o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Desta forma, o presente trabalho consegue aliar a análise entre variáveis com a exploração do tema com base em literatura e estudos já percorridos por outros autores.

A natureza qualitativa dessa presente pesquisa, admite que se possa utilizar variadas técnicas de coleta de dados. Daí por que, ainda de acordo com Gil (2002), os procedimentos de análise costumam ser predominantemente qualitativos. Além disso, como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o levantamento documental (avaliação de indicadores, documentos empresariais e vídeos sobre o tema de pesquisa) e bibliográfico (estudo teórico sobre o tema). Esse levantamento bibliográfico preliminar teve como objetivo proporcionar a familiaridade do grupo com a área de estudo que esta pesquisa se propõe.

Além disso, aplicamos um questionário para avaliação do nível de satisfação em relação à saúde mental dos motoristas em duas empresas do

setor, sendo a primeira, representada aqui como “Empresa A”, brasileira de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros, com 78 anos de existência e cerca de 3700 colaboradores. E a segunda, representada aqui como “Empresa B”, brasileira de transporte rodoviário municipal de passageiros, com 20 anos de existência e cerca de 280 colaboradores.

O questionário teve como objetivo avaliar diversos aspectos, abrangendo desde o grau de suporte oferecido pela empresa aos colaboradores na execução de suas atividades e seu impacto na saúde mental dos motoristas, até fatores externos que poderiam influenciar os níveis de estresse e a percepção de felicidade no ambiente de trabalho. Na empresa A tivemos um total de 35 respondentes, enquanto na empresa B tivemos 50.

A construção do questionário seguiu as recomendações abaixo conforme Young e Lundberg (*apud* Pessoa, 1998):

1. O questionário deverá ser construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas;
2. A redação das perguntas deverá ser feita em linguagem compreensível ao informante. A linguagem deverá ser acessível ao entendimento da média da população estudada.
3. A formulação das perguntas deverá evitar a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta;
4. Cada pergunta deverá focar apenas uma questão para ser analisada pelo informante;
5. O questionário deverá conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Devem ser evitadas perguntas que, de antemão, já se sabe que não serão respondidas com honestidade.

A escolha destas duas empresas foi baseada em uma amostra intencional, de motoristas que trabalham no transporte municipal e intermunicipal. De acordo com Gil (2002), uma amostra intencional “em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa.” (GIL, 2002, p. 145) A amostra capturou o perfil dos motoristas respondentes, sendo 100% homens, e em sua maioria, casados (64%), com filhos (91%) e entre 36 e 60 anos de idade (79%).

A escolha de duas empresas do mesmo setor, porém com características diferentes (intermunicipal x municipal) também tornou mais rica a pesquisa, permitindo a identificação dos elementos mais ofensores à saúde mental dos

colaboradores e consequente percepção de felicidade no trabalho dentro de cada característica.

A aplicação deste questionário foi a base deste estudo de campo, pois permitiu estabelecer as relações entre variáveis relevantes como características demográficas e sociais dos respondentes, nível de satisfação com a empresa e o nível de felicidade percebida dentro do ambiente de trabalho, permitindo analisar como os resultados destas correlações estão alinhados às hipóteses propostas neste estudo.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Neste capítulo foi realizado uma análise detalhada sobre a saúde mental e a felicidade no ambiente de trabalho dos motoristas do setor de transporte rodoviário de passageiros, tanto interurbano quanto interestadual, em duas empresas brasileiras. O propósito do levantamento de dados é obter resultados que possam ser utilizados para desenvolver programas de bem-estar e saúde mental direcionados aos motoristas. O objetivo é criar um modelo no qual a influência do bem-estar dos motoristas possa contribuir para a melhoria da segurança e do desempenho das empresas.

4.1 ANÁLISE DO SETOR

No intuito de avaliar as percepções relacionadas à saúde mental e à felicidade corporativa no segmento de transporte urbano, aplicou-se uma pesquisa quantitativa e probabilística no período de 05/07/2024 a 15/07/2024, por meio de um questionário online composto por 24 questões, aplicadas à 85 motoristas. O objetivo foi avaliar desde o nível de suporte oferecido pelas empresas aos colaboradores para a realização de suas tarefas, até o impacto dessas empresas na saúde mental dos motoristas, tanto de forma positiva quanto negativa. Além disso, consideraram-se outros fatores externos que poderiam influenciar os níveis de estresse e a percepção de felicidade no ambiente de trabalho.

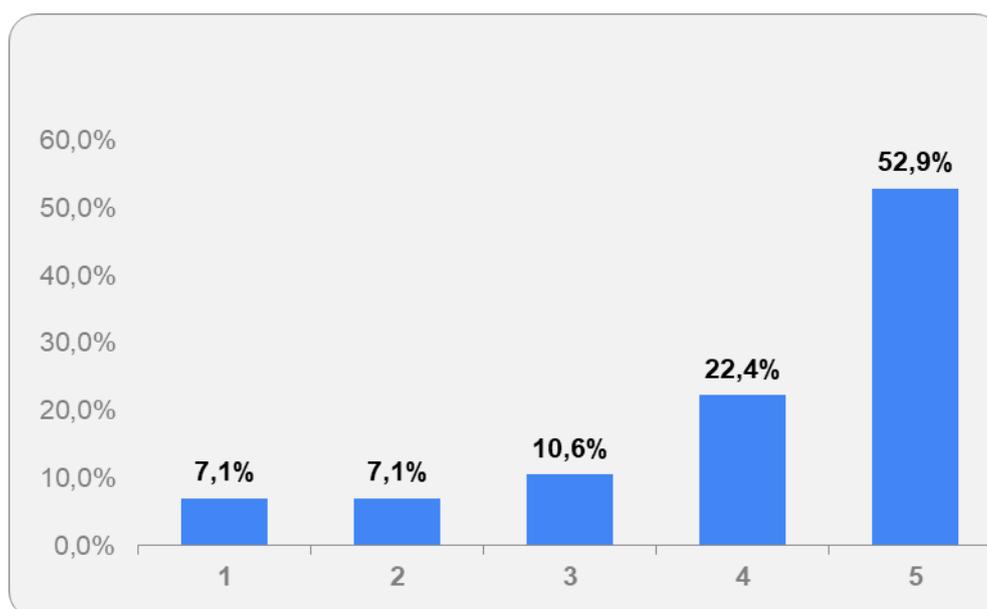
A amostra capturou o perfil dos motoristas respondentes, sendo 100% masculino. Quanto à faixa etária, 41% tinham entre 46 e 60 anos, 38% entre 36 e 45 anos, 16% entre 26 e 35 anos, 4% acima de 60 anos e apenas 1% entre 18

e 25 anos. Em relação ao estado civil, 64% eram casados, 15% solteiros, 14% amasiados e 7% divorciados. Quanto à presença de filhos, 49% possuíam 01 ou 02 filhos, 27% apenas 01 filho, 11% 03 ou 04 filhos, 4% 05 ou 06 filhos, e 9% não tinham filhos. No que diz respeito à carreira, 69% dos respondentes possuíam uma longa trajetória com mais de 10 anos de profissão, 14% entre 05 e 10 anos, 7% entre 02 e 05 anos, 6% entre 01 e 02 anos, e 4% com menos de 01 ano na empresa.

Quanto ao porte das empresas de transporte rodoviário, 77% dos respondentes consideraram-nas de grande porte, 21% de médio porte e apenas 2% responderam que eram de pequeno porte.

4.1.1 A saúde mental no segmento de transportes de passageiros

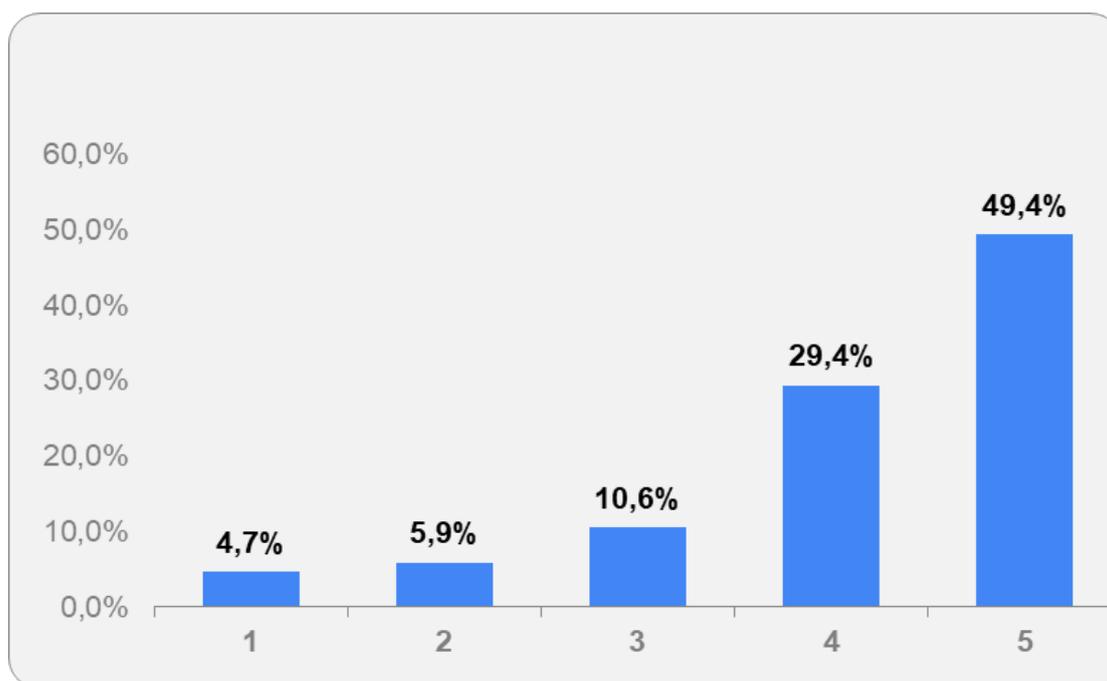
Figura 1 – Sentimento de que as empresas se importam com o bem-estar emocional do colaborador



Fonte: Elaboração própria

Na figura 1, o levantamento indica que 52,9% dos colaboradores sentem com toda certeza de que a empresa se importa com seu bem-estar emocional. Isso representa um percentual discreto, visto a importância desse bem-estar emocional para o desempenho da função. Dessa forma, para uma melhoria clara nesse aspecto seria mostrar o quanto a empresa se importa com esse assunto perante os colaboradores.

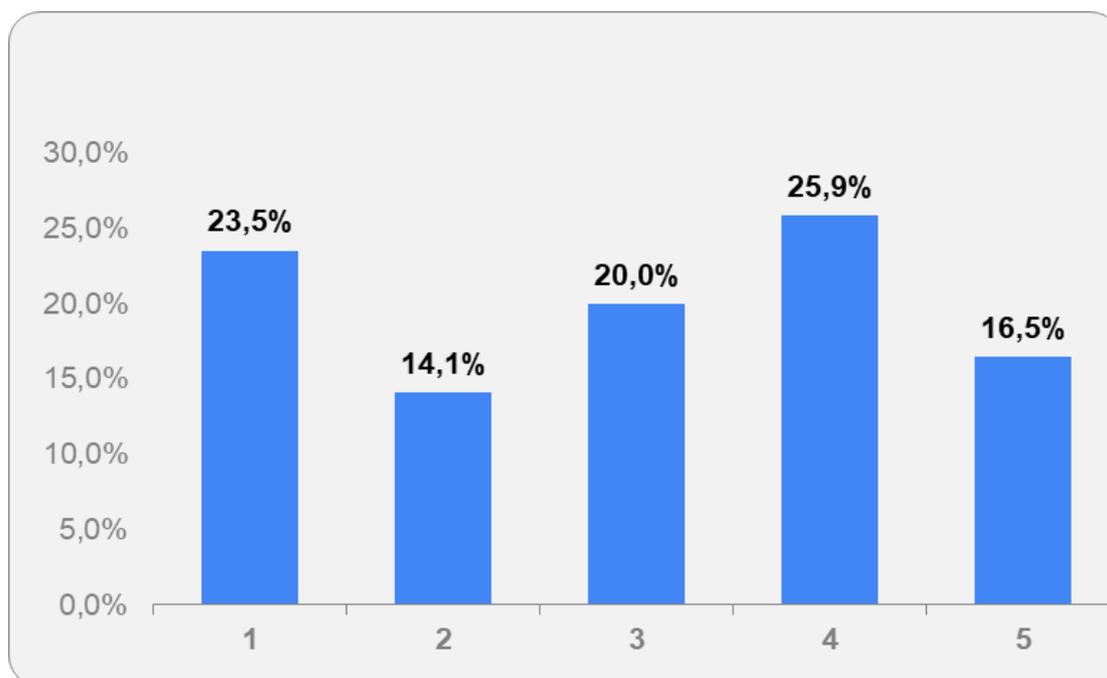
Figura 2 – Sentimento de que as empresas preparam o colaborador para lidar com situações estressantes do trabalho



Fonte: Elaboração própria

Na figura 2, menos da metade dos colaboradores, especificamente 49,4%, sentem com toda certeza de que a empresa os prepara para lidar com situações estressantes do trabalho. Deixando claro a importância do treinamento e desenvolvimento emocional e comportamental dos colaboradores, muitas vezes ficando em segundo lugar, frente a prioridade dos treinamentos técnicos e operacionais nas organizações.

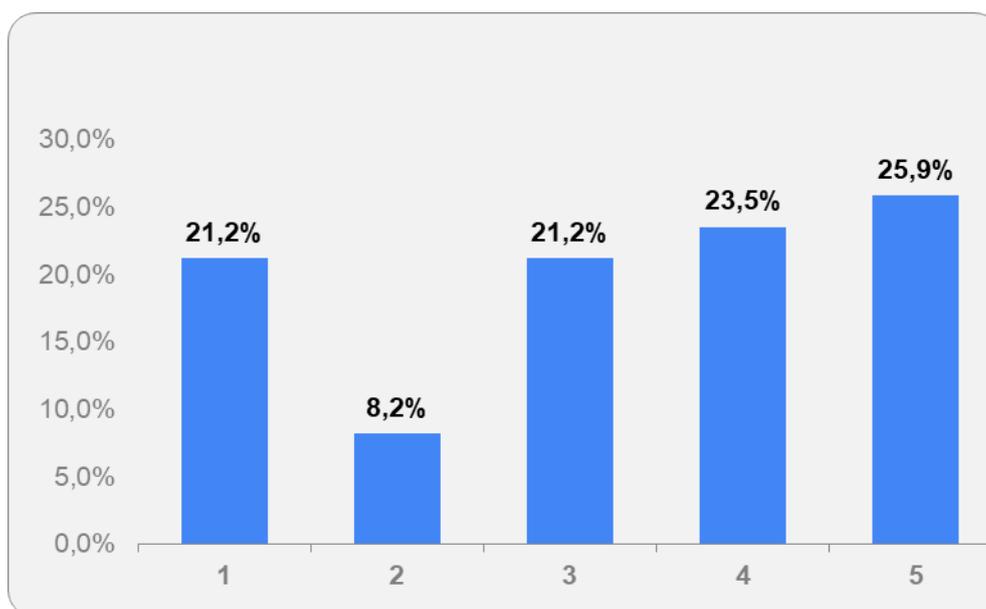
Figura 3 – O quanto o estresse causado no trânsito afeta significativamente o bem-estar no trabalho para o colaborador



Fonte: Elaboração própria

Na figura 3, 23,5% dos entrevistados discordam totalmente que o estresse causado no trânsito afeta seu bem-estar no trabalho. Isso sugere que quase um quarto dos motoristas não percebe uma conexão significativa entre o estresse no trânsito e seu desempenho no trabalho. 25,9% concordam e 16,5% concordam totalmente, logo, a análise dos dados sugere que a maioria dos motoristas de transporte de passageiros reconhece a influência prejudicial do estresse no trânsito em seu bem-estar no trabalho, variando de uma concordância moderada a total. Esses resultados destacam a importância de abordar questões de saúde mental relacionadas ao estresse no trânsito para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Figura 4 – O quanto a interação com passageiros durante o trabalho tem impacto na saúde mental dos motoristas



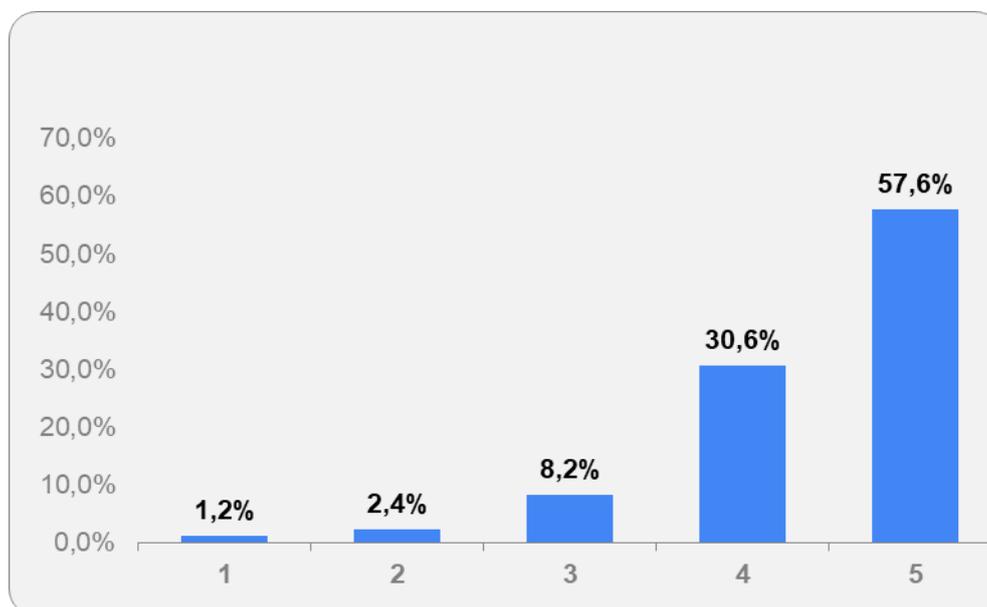
Fonte: Elaboração própria

Na figura 4, pode-se observar que 21,2% dos entrevistados discordam totalmente que a interação com passageiros tenha impacto em sua saúde mental. Isso sugere que uma parte significativa dos motoristas não associam a interação com os passageiros a um impacto negativo em sua saúde mental. 8,2% discordam, ou seja, não reconhece uma ligação direta entre a interação com passageiros e sua saúde mental. 21,2% dos entrevistados não concordam nem discordam sobre o impacto da interação com passageiros em sua saúde mental. Essa categoria neutra indica uma falta de clareza ou identificação clara da relação entre interação com passageiros e saúde mental. 23,5% concordam que a interação com passageiros tem impacto em sua saúde mental. 25,9% concordam totalmente que a interação com passageiros influencia sua saúde mental. Este grupo expressa claramente a percepção de que a interação com passageiros tem um impacto significativo em sua saúde mental como motoristas.

Em síntese, os dados mostram uma variedade de percepções entre os motoristas de transporte de passageiros em relação ao impacto da interação com passageiros em sua saúde mental. Enquanto uma parcela expressiva reconhece a influência dessa interação, uma parte considerável não vê essa relação de forma tão pronunciada. Essa análise destaca a importância de abordar as questões de interação com passageiros de forma a promover a saúde mental e

o bem-estar dos motoristas nesse contexto ocupacional.

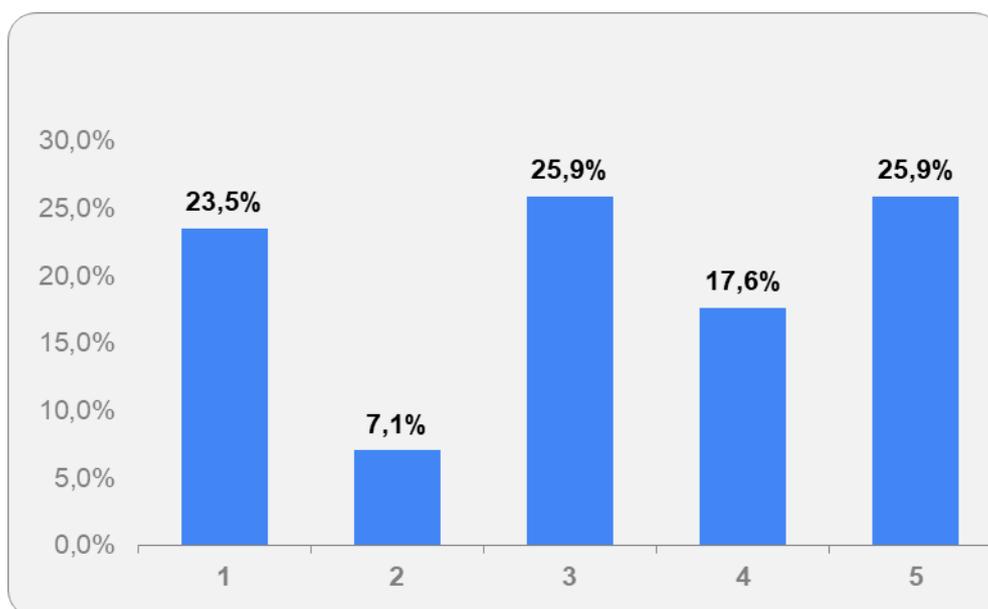
Figura 5 – Quanto os motoristas se sentem bem-preparados para lidar com situações estressantes envolvendo passageiros durante o trajeto



Fonte: Elaboração própria

Na figura 5, apenas 1,2% dos entrevistados discordam totalmente que se sentem bem-preparados para lidar com situações estressantes com passageiros. Isso indica que uma pequena minoria não se percebe adequadamente equipada para lidar com tais situações. Já 30,6% concordam que estão bem-preparados para enfrentar situações estressantes com passageiros. A maioria expressiva, representando 57,6%, concorda totalmente que está bem-preparada para lidar com essas situações negativas. Logo, essa análise aponta para uma predominante sensação de preparo dos motoristas de transporte de passageiros em lidar com situações estressantes com passageiros durante seus trajetos. Evidencia-se um nível geral de confiança e segurança nesses profissionais em relação à sua capacidade de gerenciar eficazmente essas circunstâncias desafiadoras no ambiente de trabalho e pode ter relação com o tempo em que exercem a profissão.

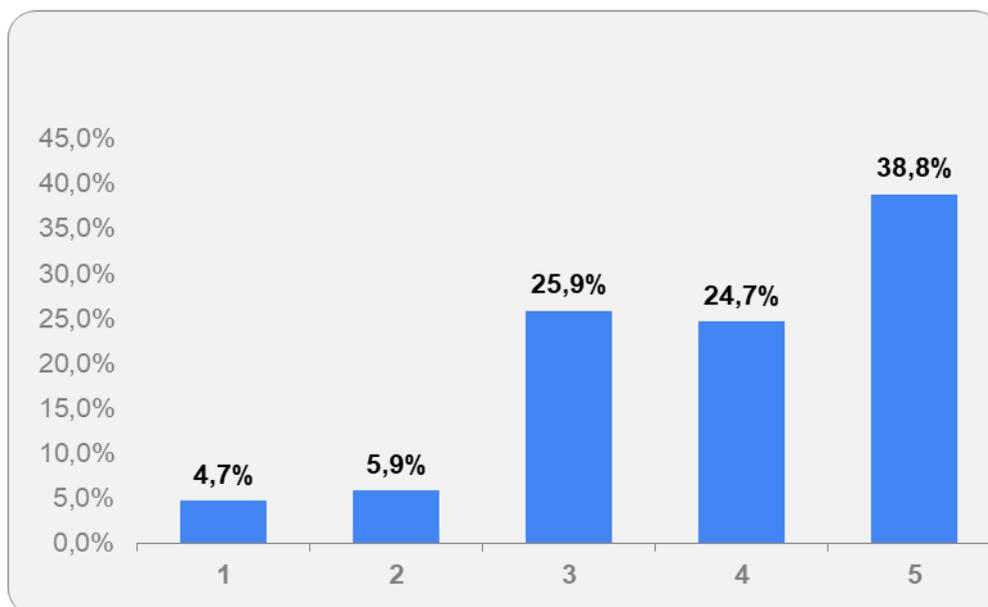
Figura 6 – O quanto os horários de trabalho irregulares e a falta de sono afetam negativamente a saúde mental dos motoristas



Fonte: Elaboração própria

Na figura 6, 23,5% dos entrevistados discordam totalmente que os horários de trabalhos irregulares e a falta de sono afetam negativamente a saúde mental dos motoristas, 25,9% não concordam e nem discordam e 25,9% concordam totalmente. Vê-se que os dados mostram uma variedade de percepções entre os motoristas de transporte de passageiros, em relação ao impacto negativo dos horários de trabalho irregulares e a falta de sono em sua saúde mental. Enquanto uma parcela expressiva reconhece a influência dessa interação, uma parte considerável não vê essa relação de forma tão pronunciada e outra grande parte se mantém neutra em relação ao assunto.

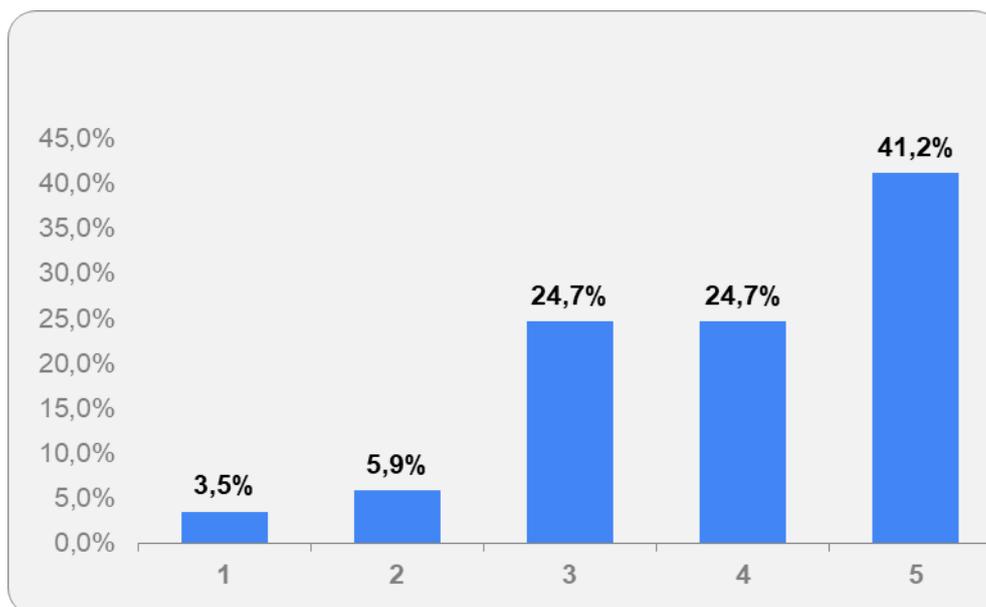
Figura 7 – Quanto a existência de políticas ou programas de saúde mental específicos para motoristas de transporte coletivo nas empresas



Fonte: Elaboração própria

Na figura 7, 4,7% dos entrevistados discordam totalmente, já 24,7% concordam e 38,8% concordam totalmente quanto a existência de políticas ou programas de saúde mental específicos para motoristas de transporte coletivo em sua empresa. E 25,9% não concordam e nem discordam, o que pode indicar a falta de conhecimento sobre a existência ou não das referidas políticas ou programas sobre o tema. Destaca-se a relevância não apenas de possuir programas de saúde mental, mas também de disseminar o assunto dentro das organizações.

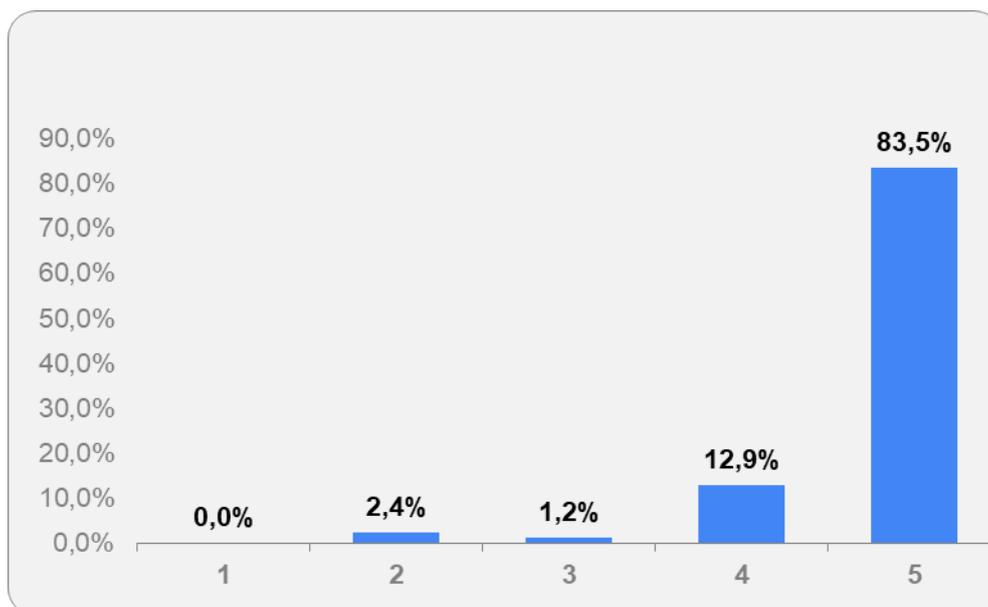
Figura 8 – Quanto ao sentimento de que podem se expressar em relação a saúde mental ou bem-estar no ambiente de trabalho de forma adequada



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 8, 3,5% dos entrevistados discordam totalmente, 5,9% discordam, já 24,7% concordam e 41,2% concordam totalmente quanto ao sentimento de que podem se expressar em relação a saúde mental ou bem-estar no ambiente de trabalho de forma adequada. Já 24,7,% não concordam nem discordam, o que sugere uma grande insegurança psicológica para a abordagem do tema junto aos colaboradores.

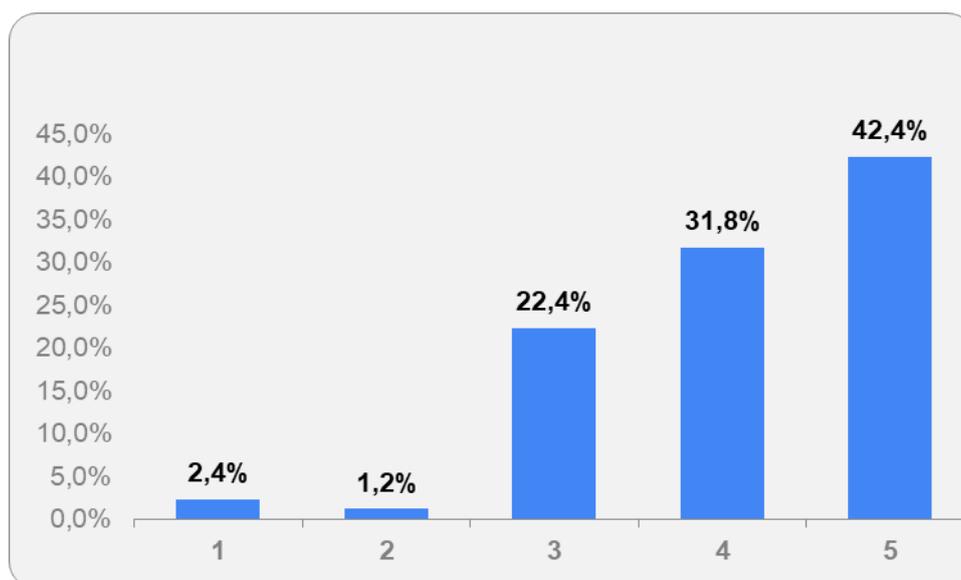
Figura 9 – Quanto a importância da saúde mental para garantir a segurança e o bom desempenho como motorista



Fonte: Elaboração própria

Na figura 9, a grande maioria, 83,5% dos entrevistados concordam totalmente quanto à importância da saúde mental para garantir a segurança e o bom desempenho como motorista.

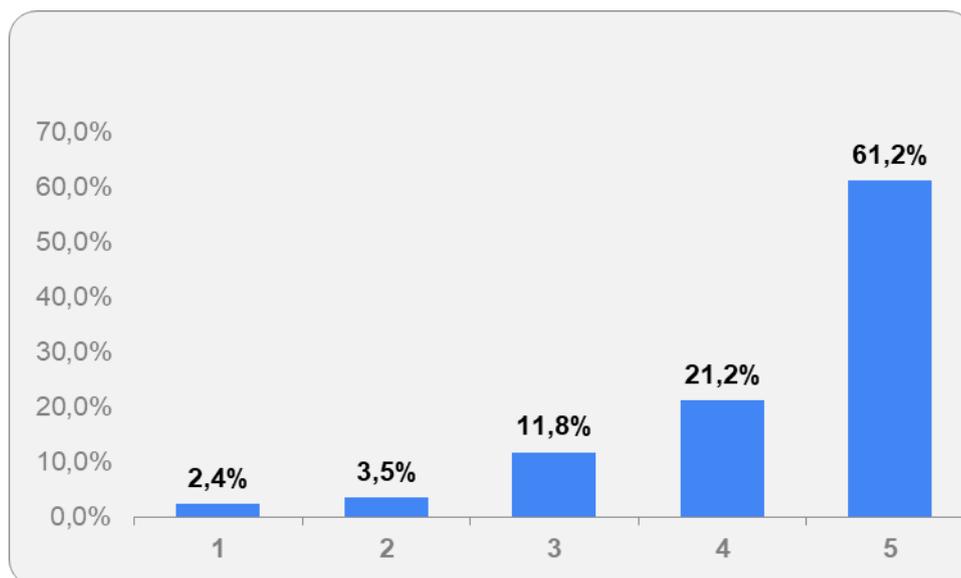
Figura 10 – Quanto ao investimento da empresa na promoção e bem-estar mental dos motoristas



Fonte: Elaboração própria

A figura 10 revela uma percepção positiva e significativa dos motoristas em relação aos investimentos das empresas na promoção do bem-estar mental. Os maiores índices totalizam 73% das respostas, enquanto os neutros representam 22% e os valores mais baixos correspondem a apenas 3%. Esses resultados destacam a importância dessas iniciativas para o equilíbrio emocional dos colaboradores.

Figura 11 – Sobre a satisfação na profissão de motorista



Fonte: Elaboração própria

Na figura 11, constata-se que 61% dos motoristas estão altamente satisfeitos com a profissão que escolheram. O indicador de 21% concorda em menor grau com essa afirmação, e os níveis de insatisfação são pouco expressivos. No entanto, se forem abordados adequadamente, esses valores podem contribuir para melhorar o desempenho geral da empresa.

Mediante a análise dos dados observa-se que os resultados revelam uma gama variada de percepções entre os motoristas em relação a diferentes aspectos ligados à saúde mental e sua influência no bem-estar e desempenho no ambiente de trabalho.

A preparação para lidar com situações estressantes envolvendo passageiros durante os trajetos é majoritariamente reconhecida entre os entrevistados, demonstrando um sentimento de confiança e preparo na gestão dessas situações complexas. A influência dos horários de trabalho irregulares e da falta de sono na saúde mental dos motoristas apresenta opiniões divergentes,

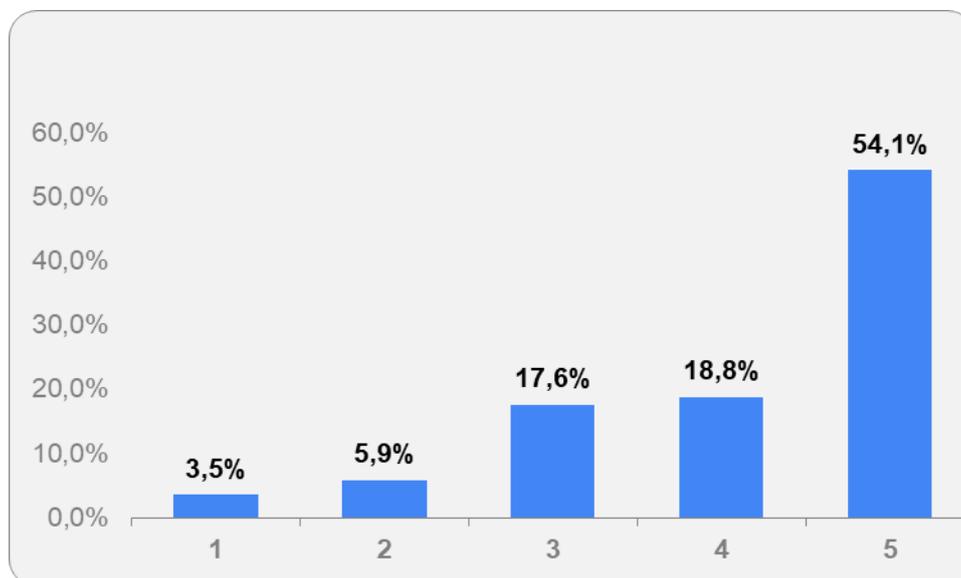
com uma parte significativa concordando com o impacto negativo, enquanto outros se mostram neutros ou discordam dessa relação de forma pronunciada. A existência de políticas ou programas específicos de saúde mental para motoristas nas empresas revela uma lacuna de conhecimento entre os colaboradores, ressaltando a importância não apenas de ter tais iniciativas, mas também de promover uma divulgação eficaz sobre esses recursos disponíveis.

Quanto à discussão sobre saúde mental no ambiente de trabalho, as opiniões se mostram divididas, sugerindo um possível desconforto ou insegurança ao abordar o tema. Isso evidencia a importância de criar um espaço acolhedor que promova a comunicação aberta sobre o assunto. A maioria dos entrevistados reconhece que o bem-estar psicológico é essencial para a segurança e o desempenho eficiente dos motoristas, reforçando a relevância de iniciativas voltadas ao cuidado com a saúde emocional. Essa percepção destaca a necessidade de políticas e práticas que valorizem e apoiem os profissionais do transporte de passageiros, garantindo melhores condições de trabalho e segurança operacional.

Em resumo, os dados coletados enfatizam a importância de entender e abordar as questões de saúde mental entre os motoristas de transporte de passageiros, realçando a necessidade de estratégias proativas para promover um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo para esses profissionais.

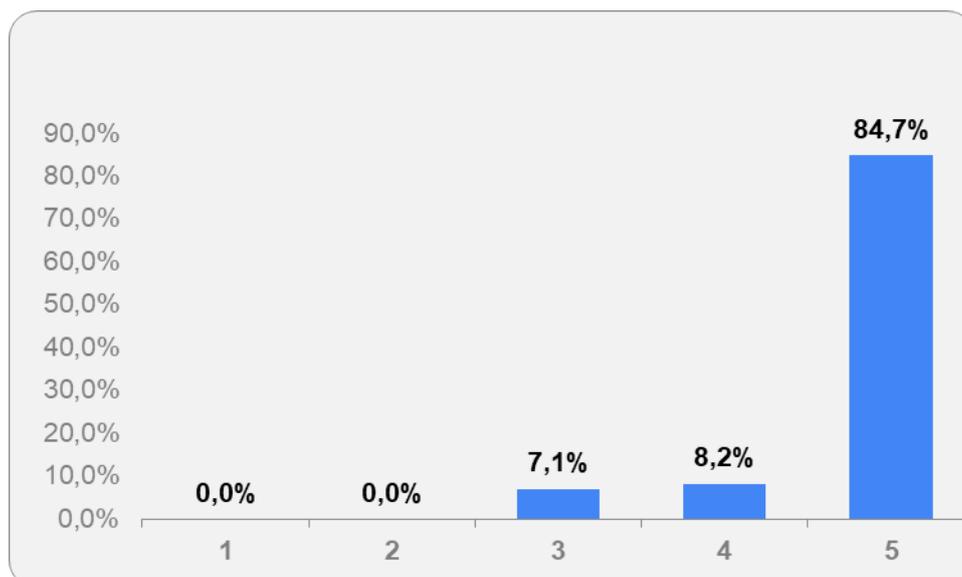
4.1.2 A felicidade no trabalho e sua incorporação no segmento de Transporte Rodoviário.

Figura 12 – Sobre as emoções positivas no trabalho



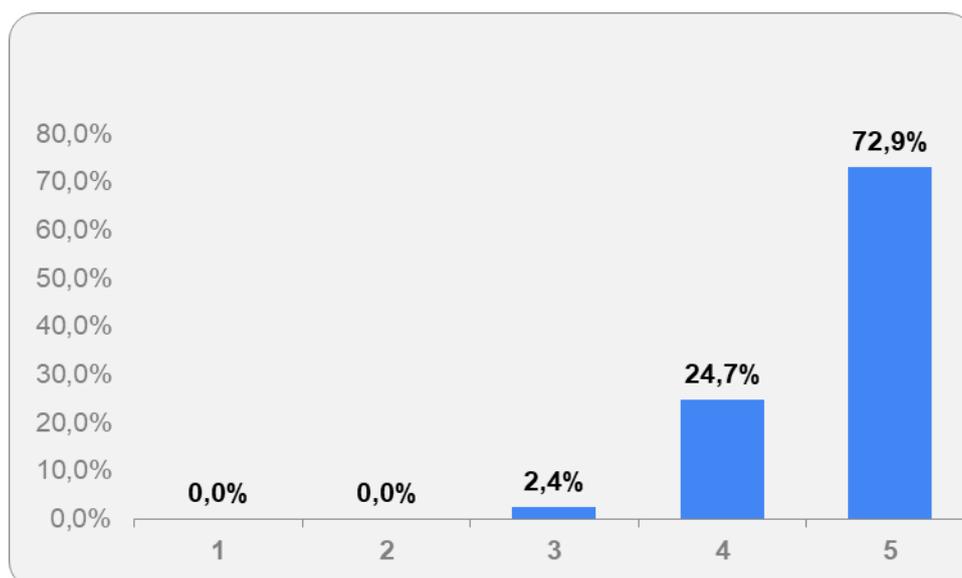
Fonte: Elaboração própria

A figura 12 apresenta os resultados de um levantamento sobre as emoções relacionadas ao trabalho. Nele, observa-se que a maioria dos respondentes (54%) concorda plenamente que seu trabalho promove emoções positivas em sua experiência profissional. No entanto, é importante destacar que 26% dos participantes avaliaram suas emoções como neutras ou negativas (pontuações entre 03 e 01). Essa variação merece atenção, pois indica que nem todos os trabalhadores têm uma percepção positiva em relação ao seu ambiente profissional.

Figura 13 – Sobre atenção e foco nas atividades diárias no trabalho

Fonte: Elaboração própria

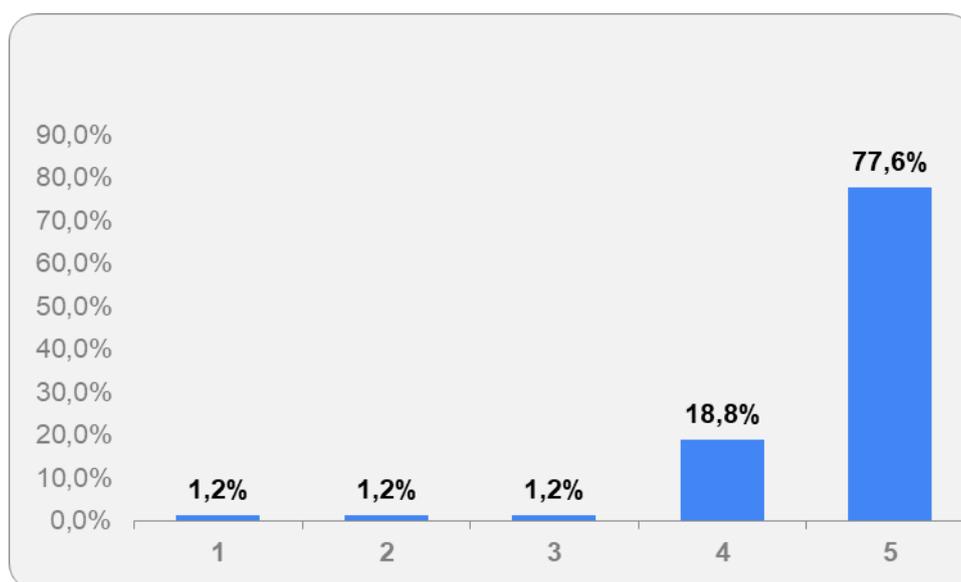
A figura 13 evidencia que os motoristas percebem sua atenção e foco nas atividades de trabalho como elevados, com 84% das respostas indicando essa percepção. Essa constatação reforça a relevância da concentração e atenção no contexto do trânsito, uma vez que esses fatores são essenciais para garantir a segurança no transporte urbano. Importante ressaltar que não houve discordância em relação a essa afirmação.

Figura 14 – Sobre o relacionamento com colegas de trabalho

Fonte: Elaboração própria

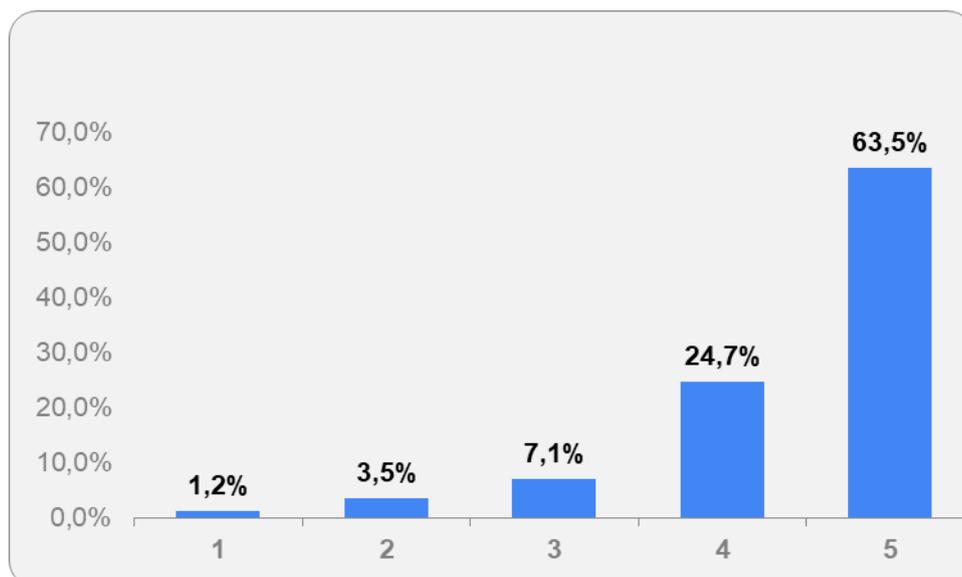
A figura 14 apresenta a proporção de motoristas que possuem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. Nele, analisa-se que 72% dos motoristas concordam plenamente com essa afirmação, enquanto 24% também concordam, mas em menor grau. Esses resultados indicam um clima organizacional positivo. Além disso, é relevante destacar que não houve discordância em relação a essa afirmação.

Figura 15 – Sobre a contribuição para algo significativo no trabalho



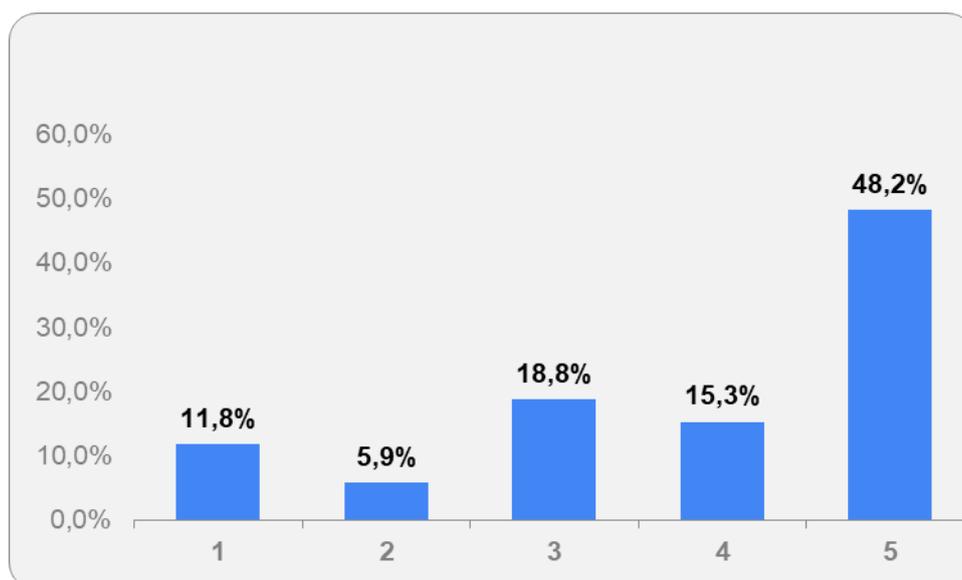
Fonte: Elaboração própria

Na figura 15, observa-se que 77% dos respondentes afirmam que seu trabalho contribui de forma significativa. Outrossim, 18% concordam em menor grau. No entanto, é importante destacar que, mesmo com proporções menos expressivas, existem respondentes que não sentem propósito em seu dia a dia de trabalho.

Figura 16 – Sobre conquistas pessoais através do trabalho

Fonte: Elaboração própria

Na figura 16, observa-se que 63% dos respondentes afirmam ter obtido conquistas pessoais por meio de seu trabalho na empresa. E, ainda, 24% dos motoristas concordam com essa afirmação em menor grau. Por outro lado, 7% dos motoristas se consideram neutros, e 4% têm uma visão menos expressiva em relação a essa conexão entre o trabalho e as conquistas pessoais.

Figura 17 – Sobre a recomendação da profissão a um amigo ou familiar

Fonte: Elaboração própria

A figura 17 apresenta os seguintes dados relativos à recomendação da profissão de motorista de transporte urbano a amigos ou familiares: 48% dos motoristas recomendariam, 15% concordam em menor grau e 18% são neutros. Ademais, a soma dos menores indicadores é de 17%, o que merece atenção, pois pode indicar baixa satisfação pessoal com o trabalho.

Por conseguinte, a análise dos dados indica uma realidade multifacetada sobre a felicidade no trabalho dos motoristas de transporte rodoviário. Enquanto muitas áreas, principalmente atenção e foco, relacionamentos interpessoais e sentido de contribuição, mostram resultados favoráveis, há aspectos emocionais e de satisfação pessoal que necessitam de atenção e melhoria.

Portanto, é fundamental desenvolver medidas direcionadas para ampliar a percepção positiva do ambiente de trabalho, proporcionando suporte emocional e criando intervenções que possam elevar a satisfação pessoal dos motoristas. Com tais medidas, é possível não apenas melhorar a experiência profissional dos motoristas, mas também promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Ao investigar a questão da felicidade no trabalho dentro do segmento de transporte rodoviário, nossa pesquisa focada nos motoristas revelou pontos significativos que contribuem tanto positivamente quanto negativamente para sua experiência profissional. Este estudo, baseado nas respostas dos motoristas de transporte urbano, fornece uma visão abrangente dos fatores emocionais, relacionais e de satisfação pessoal que moldam sua percepção de felicidade no trabalho.

4.2 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Segundo Francischini e Silva (2000) *benchmarking* é uma importante ferramenta gerencial para o desenvolvimento de estratégias competitivas em divergentes setores da economia. Já para Carvalho e Paladini (2005) o papel do *benchmarking* na gestão da qualidade é um meio para alcançar a excelência operacional e melhorar continuamente os processos organizacionais. Desse modo, o principal objetivo do *benchmarking* é identificar as melhores práticas, padrões de excelência e áreas que necessitam de melhoria, a fim de promover a inovação e a competitividade.

Neste capítulo serão abordados *benchmarking* realizados com organizações que estão implementando setores ou processos de felicidade no trabalho e saúde mental em suas organizações.

4.2.1 Casos de sucesso na implementação da felicidade no trabalho e a saúde mental nas empresas

Para o presente trabalho, foram realizados *benchmarking* com três empresas, focando nas melhores práticas e modelos de implantação de Felicidade no trabalho e saúde mental nas empresas - WTW, Heineken e Vale, cujos detalhes se darão a seguir:

A WTW, uma corporação internacional de consultoria, corretagem e soluções, estabelecida em 2016 a partir da união entre a Willis Group Holdings e a Towers Watson & Co., disponibiliza uma vasta gama de serviços nas áreas de administração de riscos, benefícios, corretagem de seguros, consultoria em capital humano, e soluções para gestão de riscos e investimentos. Implantou processos de felicidade no trabalho em 2024, porém iniciaram o amadurecimento desta cultura há 4 anos na empresa.

A Heineken Brasil, a subsidiária da multinacional holandesa Heineken - uma das maiores cervejarias do mundo - presente no país desde 2010, após a aquisição da divisão de cervejas da FEMSA, a empresa produz e comercializa marcas renomadas como Heineken, Amstel e Eisenbahn. Com fábricas estrategicamente localizadas em várias regiões, a Heineken Brasil se destaca como uma das líderes do mercado de cervejas, reconhecida pela qualidade de seus produtos, inovação constante e compromisso com a sustentabilidade. A empresa implantou recentemente uma Diretoria de Felicidade, cuidando do tema de bem-estar de seus 15 mil colaboradores.

A Vale, uma das maiores mineradoras do mundo e líder global na produção de minério de ferro, pelotas e níquel. Com operações em mais de 20 países, a empresa também atua na produção de cobre, cobalto e outros metais, além de ser uma importante operadora de logística no Brasil. Sua equipe é formada por cerca de 120 mil colaboradores, entre empregados próprios e terceiros, que compartilham a paixão pelo negócio. A Vale está em fase implantação do tema Felicidade Corporativa na organização.

4.2.1.1 Empresa WTW

Foi estabelecido contato com Walderez Fogarolli, diretora de gestão de saúde na WTW (Willis Towers Watson), que se dispôs a contribuir com este trabalho respondendo ao nosso roteiro de entrevista. No entanto, ela informou que não teria disponibilidade para realizar a entrevista por videoconferência. Dessa forma, encaminhamos o roteiro de entrevista e ela nos retornou com as respostas que serão detalhadas a seguir.

Ao que diz respeito ao processo de implementação de processos de felicidade no trabalho, Walderez esclareceu que inicialmente foi trabalhado o conceito de bem-estar integrado, com o envolvimento das áreas internas da organização, onde o empregado foi colocado no centro de todas as ações e, posteriormente, extrapolando para ações de responsabilidade social, preservação ambiental, também com envolvimento do empregado. Ela destacou que foi essencial trabalhar com o engajamento da liderança e formar líderes servidores. Abaixo os pilares de felicidade da WTW:

Figura 18 - Pilares de felicidade da WTW

Ambiente trabalho Segurança emocional	Liderança servidora	Cultura inclusão	Responsabilidade Social
Relações interpessoais Engajamento social Trabalho equipe Saúde e Segurança	Inspiração Transparência Treinamento Reconhecimento	Tratar igual os diferentes	Preservação meio ambiente Empregabilidade

Fonte: Walderez Fogarolli - WTW (2024).

A motivação da WTW para abordar a felicidade no ambiente corporativo foi em virtude de pesquisas internas que apontaram a competição por talentos como um desafio das organizações. E, ao falar do pilar de bem-estar, observou-se um forte crescimento e preocupação com saúde emocional do empregado gerando custos diretos e indiretos para as empresas. Identificaram, assim, que a oferta de benefícios não é mais o único diferencial competitivo para atrair e reter talentos. As pessoas mudaram e querem algo a mais das organizações. Não basta o salário nominal e sim a necessidade do salário emocional (felicidade). O salário emocional está diretamente ligado a saúde emocional, quando se trata de fatores psicoemocionais do ambiente de trabalho.

Figura 19 - Detalhamento do salário emocional



Fonte: Walderez Fogarolli - WTW (2024).

A estrutura organizacional da WTW voltada para as atividades relacionadas à felicidade no trabalho é composta por duas diretoras com formação como CHO (Chief Happiness Officer): a Diretora de Recursos Humanos e a Diretora de Gestão de Saúde. Essas líderes representam, respectivamente, a área corporativa e a área de negócios. A área corporativa reporta diretamente ao presidente da empresa, enquanto a área de negócios está subordinada ao Head de Benefícios, que, por sua vez, também reporta ao presidente. Além da estrutura interna, a WTW tem parceria com fornecedores terceirizados que apoiam em várias frentes de atuação, tais como:

- Treinamento de líderes: implementaram a metodologia *Lean*, totalmente integrada com o conceito de formação de líderes servidores, com vários treinamentos dos líderes;
- Parceiros de suporte a saúde emocional, nutricional, prática de atividade física;
- Parceiros Inclusão e diversidade com sensibilização e implementação;
- Plataforma *Percipio* com vários treinamentos: comunicação assertiva, *feedback*, resiliência, comunicação não agressiva, dentre outros.

Segundo Walderez Fogarolli¹⁰ as principais funções e responsabilidades da área de felicidade no trabalho são:

- Sensibilizar alta liderança;
- Permeiar conceito de bem-estar integrado/ felicidade, ou seja, integrar o conceito de bem-estar em diferentes dimensões, físico, emocional, social e financeiro para a liderança;
- Desenhar fases de implementação do programa e indicadores de gestão
- Busca de provedores de mercado
- Plano de comunicação
- Permeiar conceito de bem-estar integrado/ felicidade empregados
- Implementar ações corporativas de felicidade
- Ensinar as pessoas Práticas de felicidade

Para a realização dos treinamentos houve a necessidade de implementação da plataforma *Percipio*, a qual surge como solução de aprendizagem digital oferecida pela *Skillsoft*, projetada para fornecer uma experiência de aprendizado moderna e intuitiva. Ela é usada principalmente para apoiar o desenvolvimento contínuo dos funcionários, facilitando o acesso a uma ampla gama de recursos de treinamento e desenvolvimento.

No que diz respeito ao desenvolvimento de programas e iniciativas para a promoção da felicidade no trabalho, a empresa WTW disponibiliza os seguintes programas:

- Programa de saúde emocional
 - Programa de suporte gravidez e bebê (12 meses)
 - Programa de apoio nutricional
 - Programa com subsídio de atividade física
 - Programa de gerenciamento de doenças
 - Suporte orientação saúde financeira
 - Comitês de inclusão e diversidade
- ✓ Gênero

¹⁰ Esses dizeres são da entrevistada da empresa WTW.

- ✓ Etarismo
- ✓ Capacitismo
- Envolvimento de empregados em ações de responsabilidade social

Quanto aos indicadores e à metodologia para medir a felicidade no trabalho, a WTW utiliza pesquisas de clima organizacional do tipo *Pulso* e planeja implementar o Índice de Felicidade, baseado nos pilares de bem-estar da organização.

Sobre os desafios enfrentados na implementação e manutenção das iniciativas de felicidade no trabalho, Walderez informou que o principal desafio têm sido a disponibilização de orçamento robusto, entretanto, eles conseguiram priorizar e implementar aos poucos de acordo com a verba disponível.

Em conformidade com a LGPD e as diretrizes de *compliance* no contrato de trabalho da WTW, há uma cláusula referente ao consentimento para o manuseio de dados destinados à gestão do plano de saúde e aos programas de prevenção e bem-estar. Em relação aos planos futuros, a empresa se prepara para realizar treinamentos com os empregados sobre práticas individuais de felicidade, mudança de *mindset*, psicologia positiva, além de práticas de perdão, gratidão e doação.

4.2.1.2 Empresa Heineken Brasil

Uma das empresas estudadas quanto à implementação do tema Felicidade Corporativa e saúde mental no Brasil foi a Heineken. Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre suas práticas, foi realizada uma entrevista *online* com Giovanni Carlo Paoliello, gerente médico da Heineken com 1 ano e 6 meses de atuação na organização. Giovanni compartilhou informações sobre como o tema é abordado na empresa, especialmente na área médica. Além disso, foram consultados conteúdos disponíveis no site da empresa e publicações em portais online, como o artigo da Exame que destaca a importância da Heineken em medir a felicidade de seus colaboradores (BRIDI, 2021) e o material institucional sobre o programa "Gente Feliz Brinda Mais" (HEINEKEN Brasil, 2024). O processo de pesquisa iniciou em 03/08/2024, a entrevista foi realizada em 04/09/2024 e as pesquisas foram finalizadas em 07/09/2024.

O Grupo Heineken no Brasil é uma das maiores empresas de bebidas do país, com cerca de 15 mil colaboradores. A empresa tem um forte compromisso com o bem-estar dos funcionários, evidenciado pela criação da Diretoria de Felicidade em 2023. A abordagem da Heineken Brasil integra diversidade, equidade e inclusão, criando um ambiente de trabalho onde todos se sentem valorizados e respeitados. Essas iniciativas mostram que a empresa vê a felicidade no trabalho como essencial para o sucesso coletivo. Giovanni Carlo Paoliello, gerente médico da empresa contribuiu respondendo as questões elaboradas no roteiro de entrevista, que serão detalhadas a seguir.

O projeto de Felicidade Corporativa foi lançado durante a pandemia de 2020, como parte do programa Heineken Cuida, focado na saúde mental dos funcionários. Este programa oferecia uma plataforma integrada com informações, treinamentos, suporte da equipe de saúde interna e apoio jurídico. A iniciativa de medir a felicidade dos funcionários foi introduzida por Mauricio Giamellaro, CEO da Heineken, após sua participação em um fórum que o inspirou a desafiar sua equipe a avaliar o bem-estar dos colaboradores.

Em 2022, a empresa iniciou uma pesquisa piloto com os colaboradores, medindo quinzenalmente a felicidade no ambiente de trabalho. Esta ação visava colocar em prática os valores da empresa, onde respeito e cuidado eram vivenciados, levando em consideração os aspectos levantados na pesquisa relacionados à vida pessoal e profissional dos funcionários.

Em 2023, foi criada a Diretoria de Felicidade, com foco no bem-estar dos colaboradores. Composta por especialistas em Saúde e Recursos Humanos, a diretoria adota uma abordagem integrada que visa o cuidado completo da saúde física e mental. Além disso, houve investimentos em lideranças, laboratórios de Felicidade e na formação de mais de 800 Embaixadores, com o objetivo de criar um ambiente onde os colaboradores possam celebrar suas jornadas, independentemente dos desafios diários.

Dentro da estrutura organizacional, a Diretoria de Felicidade está subordinada à Vice-presidência de Recursos Humanos. A equipe é composta por uma gerente de Felicidade, um analista e um menor aprendiz.

Nos primeiros seis meses, a empresa contou com o apoio da *Reconnect Happiness at Work*, uma consultoria especializada em felicidade corporativa, para implementar a pesquisa de bem-estar. Além disso, foram realizados treinamentos com a equipe sobre temas como segurança psicológica e psicologia positiva. Utilizando a metodologia PERMA-V, demonstrada pela Figura 20, desenvolvida pelo psicólogo Martin Seligman, que se baseia na psicologia positiva, a felicidade é vista como uma combinação de cinco elementos: emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, propósito, realizações e vitalidade.

Figura 20 - Metodologia Perma-V (Psicologia Positiva)



Fonte: Martin Seligman, 2020¹¹

Atualmente, a Diretoria de Felicidade é responsável por promover o tema da felicidade dentro da empresa, além de conduzir treinamentos e gerenciar pesquisas que têm um engajamento de 80 a 82%. Essas pesquisas são disponibilizadas na plataforma da *Gupy* (ferramenta que empresas utilizam para estruturar e administrar seus processos seletivos), o que facilita sua aplicação e gestão dos dados. Além disso, a diretoria forma embaixadores da felicidade, que têm a função de promover a felicidade em suas áreas, garantindo que o tema esteja presente na agenda dos líderes e no cotidiano dos colaboradores.

A Diretoria de Felicidade utiliza 3 pilares para realizar a gestão da Felicidade dentro da Heineken:

1. Resultados da Pesquisa
2. Embaixadores da Felicidade
3. Capacitação da Liderança

¹¹ Disponível em: < <https://comproposito.com.br/perma-e-perma-v-a-metodologia-para-o-bem-estar/> Acesso em 25 de novembro de 2024.

Através da metodologia Perma-V, a Heineken criou sua jornada da Felicidade, levando aos colaboradores a ideia de existir um propósito para criar momentos de união e inspirar um mundo melhor. A visão da Heineken é a Estrela em cada copo brasileiro, e foi traduzida para o Jeito Heineken de ser Feliz, conforme a imagem abaixo. Trazendo seus valores como: respeito, cuidado, paixão, diversão e coragem de dentro da empresa para o apoio da área de Felicidade. Então, a Felicidade está no propósito da organização e a estratégia é que se torne a cultura da empresa.

Figura 21 - Jornada da Felicidade



Fonte: Heineken (2022)

A organização realiza diversas atividades voltadas para a Felicidade, fundamentadas nas pesquisas realizadas. Quando se identifica uma avaliação positiva, busca-se compreender os aspectos positivos e disseminar essas práticas para outros setores. Não há uma resposta fixa para todas as situações. Por exemplo, se uma área de suprimentos recebe uma nota 9,5, analisa-se o que o gestor está fazendo para alcançar essa nota e dissemina-se essas práticas para outras áreas da empresa.

Muitas práticas simples de gestão foram observadas dentro da própria empresa, como reuniões individuais (1:1), que não eram comuns e puderam ser implantadas. Outros exemplos vão desde o tipo de alimento no refeitório até a

forma de cumprimentar as pessoas. Isso é denominado jornada da Felicidade, composta por diversos itens identificados nas pesquisas.

Os principais resultados observados após a implementação das iniciativas de Felicidade no trabalho incluem a capacidade de alcançar e ouvir colaboradores que antes não eram acessados. Assim, gestores e a empresa estão mais próximos dos colaboradores, permitindo uma melhor compreensão de seu estado emocional, seja de felicidade ou tristeza, e os motivos por trás disso.

O simples ato de discutir sobre Felicidade já promove uma postura intencional em busca do bem-estar, incentivando as pessoas a refletirem sobre seu estado emocional. Como resultado, houve um aumento no nível de Felicidade e uma maior abertura entre os colaboradores, que se tornaram mais receptivos e engajados.

O principal desafio é engajar as pessoas para que utilizem a ferramenta de pesquisa de clima e continuem respondendo às pesquisas. A adesão inicial não foi fácil, especialmente para os colaboradores no campo que utilizam QR Codes. Embora esses usuários acessem e respondam pelo celular com facilidade, o engajamento é maior entre aqueles com níveis mais altos de escolaridade e desenvolvimento, que preferem usar notebooks.

É realizado monitoramento constantemente do nível e o conteúdo das respostas, pois em alguns locais é recebido apenas 3 ou 4 respostas, o que exige um esforço adicional de engajamento. Essa é uma dificuldade significativa para a gestão de felicidade da empresa.

Em relação ao futuro, a diretoria de Felicidade vem trabalhando o tema de atividade física por se tratar de um componente essencial para a saúde e bem-estar de cada pessoa. Adesão à atividade física reduz doenças, aumenta a felicidade, diminui o uso do plano de saúde e reduz as faltas ao trabalho. Em reuniões corporativas e semanas de treinamento, a atividade física é sempre destacada e incentivada. Para promover esse pilar, criaram um grupo pelo *WhatsApp* com quase 2000 participantes, embora a empresa tenha 15000 funcionários. Além disso, incentivam a postagem de atividades físicas na *intranet* da empresa. A atividade física é vista como um pilar de vitalidade dentro da

estrutura de felicidade da empresa, desta forma, acreditam na liderança como exemplo, incentivando gestores a praticarem e promoverem a atividade física.

4.2.1.3 Empresa Vale

Outra empresa estudada quanto à implementação do tema Felicidade Corporativa e saúde mental no Brasil foi a Vale. No intuito de aprofundar os conhecimentos nas suas práticas foi realizada uma entrevista *online* com o Flavia Dutra Venâncio, Gerente de Benefícios e Bem-estar na Vale. Flavia nos trouxe informações sobre como o tema foi criado dentro da organização e como está sendo a estruturação dos pilotos nas áreas operacionais. A entrevista foi realizada em 17/09/2024.

A Vale é uma mineradora multinacional brasileira e uma das maiores operadoras de logística do país. É uma das maiores empresas de mineração do mundo e também a maior produtora de minério de ferro e de pelotas. A empresa nasceu com o intuito de transformar recursos naturais em desenvolvimento para o país. Hoje, a presença é global e o objetivo muito maior. A Vale quer servir à sociedade com o que ela precisa e anseia, usando todos os recursos possíveis, humanos, técnicos, tecnológicos e quais outros, aprendendo e se transformando. A Gerente menciona que podem mudar a rota quantas vezes for necessário, para assegurar que as pessoas sigam sendo sua prioridade, em todas as esferas e níveis de tomadas de decisão.

E como parte deste novo foco na Felicidade corporativa, e como parte da Jornada de transformação cultural que vem acontecendo intensamente desde 2019, surgiu o programa de Bem-Estar e Felicidade Corporativa, que foi compartilhado pela Flavia.

Neste ano de 2024, a empresa iniciou a estruturação estratégica para atuar no tema de forma corporativa com abrangência global. O conteúdo programático, forma de atuação e áreas para piloto estão em construção. Já existem duas áreas definidas como piloto com trabalhos iniciando, uma no Pará (mina) e outra no Maranhão (ferrovia).

A empresa reconheceu a importância de abordar o tema após análises aprofundadas de indicadores e uma reflexão sobre a realidade da sociedade,

especialmente no contexto pós-pandemia. Concluiu-se que há uma urgência em tratar esse assunto nas organizações. Questões como saúde mental, segurança psicológica e ESG são pilares essenciais para fundamentar essa discussão. É fundamental que as pessoas sejam compreendidas como seres humanos integrais, e que as organizações reconheçam que a vida profissional é apenas uma parte de um contexto mais amplo. Com base nesse entendimento, é possível desdobrar inúmeras ações voltadas ao desenvolvimento do tema da felicidade no ambiente de trabalho.

Desta forma, ao analisar indicadores internos, foi observado que há uma demanda expressiva por apoiar os empregados nos relacionamentos interpessoais. Foram identificados muitos problemas relacionados a atritos entre pares, líderes e subordinados. Aumentar a consciência sobre o tema foi um dos motivadores para se trabalhar a felicidade Corporativa, que tem como um dos fundamentos, a construção de relacionamentos saudáveis e de confiança. Outro motivador indicado pela empresa, foi contribuir para a saúde emocional, oferecendo ferramentas aos empregados para que sejam trabalhadas emoções positivas.

No que se refere à estrutura organizacional, ainda não existe uma atuação exclusiva de uma área para o tema. A área corporativa responsável atualmente pelo tema é a gerência de Benefícios e Bem-estar, mas será trabalhado em parceria com os BPs de RH. A empresa buscou também uma consultoria especializada, a Vinning, responsável também pela implementação do projeto na Heinekein.

No momento, a empresa ainda não percebeu necessidade de implementação de recursos tecnológicos ou de sistemas. Com relação a indicadores e metodologias - que serão usados para medir a felicidade no trabalho - já houve o mapeamento da pesquisa de engajamento e relatos do Canal de Denúncia, mas é um processo ainda em construção.

Como a empresa ainda está no início da jornada, ainda não há resultados expressivos, mas já foi possível identificar alguns desafios, com uma resistência já mapeada em como desconstruir o conceito de que felicidade não é um tema de negócios.

Para o futuro, a Vale pretende estabelecer uma cultura de bem-estar e ser referência no tema no mercado da Mineração.

4.2.2 Melhores práticas observadas

Dentre as empresas entrevistadas e pesquisadas, foram identificadas boas práticas relacionadas ao tema. Abaixo, o compilado dos principais pontos de cada empresa:

1) Heineken

A empresa criou a Diretoria de Felicidade, com foco preventivo na promoção de saúde e bem-estar. Com isso, o tema passou a ter papel estratégico na organização.

Essa implementação trouxe consigo alguns desafios para mensuração e definição de ações:

- Subjetividade: intangível, socialmente desejável.
- Multidimensionalidade, interconexão entre as dimensões.
- Falta de consenso para uma medida única de mensuração.
- Sensibilidade de tempo: o tema bem-estar pode flutuar ao longo do tempo.

A Heineken fez uma primeira pesquisa pulse em 2021 para entender melhor o sentimento e preocupações existentes sobre o tema. Eles tiveram 4500 entrevistados, índice de resposta de 54% e 3142 comentários.

O resumo dos resultados pode ser priorizado em três principais áreas:

- Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
- Excesso de trabalho.
- Conexões significativas

O processo de estruturação da Heineken contou também com entrevistas externas e benchmarks (Unilever, Johnson & Johnson, Facebook). Além de conduzir entrevistas internas.

O lançamento do programa foi cuidadosamente estruturado. Foi construída uma linha do tempo com o *Storytelling*:

- Linguagem: Nossa mensagem aborda todos os aspectos da saúde mental e bem-estar e concentra-se nas pessoas em vez de em termos médicos
- Nos importamos: Nós nos comunicamos em um carinhoso e amoroso caminho. Aproveitamos nossa rede global de Embaixadores da IES Vida.
- Autenticidade: utilizamos comunicação autêntica e a tornamos pessoal, quando possível.
- Liderança: Nós acreditamos em ações coletivas, impulsionada pelos líderes
- Responsabilidade: Reconhecemos as necessidades dos negócios ao tomar as decisões, no entanto colegas também têm sua própria responsabilidade

2) Suzano

A Suzano possui o Programa Faz Bem: que tem o compromisso com a Saúde Integral dos seus colaboradores e suas famílias. Ele é estruturado nos seguintes pilares:

Figura 22 – Pilares Programa Faz Bem



Fonte: Suzano (2024)

A Suzano entende que deve atuar tanto no Indivíduo, nas Relações e no Sistema:

- Indivíduo: Promover o autocuidado e uma vida equilibrada. Ajudar as pessoas a alcançarem o bem-estar físico e mental

- Relações: Promover um ambiente psicologicamente seguro, de cuidado com o outro. Criar espaço e liberdade e liberdade para ser quem a gente é, acolher e valorizar a nossa pluralidade como indivíduos

- Sistema: estabelecer uma cultura de confiança e autonomia na prática, estimular as pessoas pelo propósito, ter uma liderança empática e inspiradora

Foi desenvolvido um aplicativo do programa com uma plataforma única de vídeos e benefícios Individual, relacional e sistêmico

3) Willis Towers Watson

A empresa criou a área de Gestão de Risco, Saúde e Bem-estar. Esta área foi responsável pela elaboração da Jornada de Gestão de Risco, Saúde e Bem-Estar, conforme abaixo:

Figura 23 - Jornada do Cliente



Fonte: WTW (2023)

O Programa de Saúde e Bem-Estar da WTW incluem:

- Bem-Estar Físico
- Bem-Estar Social
- Bem-Estar Financeiro
- Bem-Estar emocional

4) P&G

O P&G Be At My Best tem como objetivo inspirar os funcionários a viver bem. O Be At My Best tem um grupo de programas nas áreas de condicionamento físico, nutrição, resiliência mental e emocional, educação e treinamento em saúde e atividades práticas e eventos para ajudar na realização pessoal e no desempenho máximo.

5) Telemedicina Einstein

Desenvolveu o Programa Brigada de Saúde Mental: Treinamento voltado para capacitação dos colaboradores sobre técnicas de acolhimento e gerenciamento de situações de acolhimento e gerenciamento de situações de vulnerabilidade no que envolve a saúde mental individual e coletiva com Psicólogos especialistas em uma jornada de quatro encontros, com duração de duas horas cada.

Os principais tópicos são:

- O que é vulnerabilidade e risco?
- Como acolher os colaboradores nesta situação?
- O que fazer depois que a situação crítica ocorre?
- Como manter ações de acolhimento a longo prazo?

Foi elaborada também uma Jornada de Capacitação da Liderança, que será constituída por quatro palestras psicoeducativas, distribuídas em quatro encontros de duas horas de duração, as quais são ministradas por psicólogos especialistas nas temáticas abordadas, podendo essa jornada ser realizada de forma presencial, online ou híbrida.

4.3 A IDEIA CONCEITO DO MODELO

A ideia de conceito a ser testada será oferecer aos colaboradores um propósito de vida fundamentado no bem-estar integrado. Assim, conseguimos promover um equilíbrio harmonioso entre os pilares emocional, físico, social e financeiro, que consideramos essenciais para que cada colaborador se sinta imerso em um ambiente de felicidade corporativa.

A "Passagem para a Felicidade" é um conceito inovador que integra *wellbeing* e gamificação, proporcionando aos colaboradores uma forma de se

engajar ativamente em sua saúde e bem-estar. Através de um aplicativo interativo, os colaboradores podem registrar suas atividades em quatro áreas principais: física, financeira/desenvolvimento, emocional e social/cultural. Cada ação realizada gera pontos, que são representados como "carimbos" em uma passagem simbólica, simbolizando a jornada em direção à felicidade e ao propósito de vida. O nome do programa é **Embarque para a Felicidade**.

Objetivo:

O principal objetivo desse programa é aumentar significativamente a adesão dos colaboradores a essas iniciativas, incentivando a criação de hábitos saudáveis a longo prazo. Através da gamificação, espera-se que os colaboradores se sintam mais motivados a adotar comportamentos que contribuam tanto para sua qualidade de vida quanto para a melhoria do clima organizacional. O engajamento coletivo em atividades relacionadas à saúde pode fortalecer os laços entre equipes, ao mesmo tempo em que promove um ambiente mais leve, colaborativo e produtivo.

Identificação do problema:

Os motoristas enfrentam desafios significativos que impactam sua saúde mental e, conseqüentemente, seu desempenho e bem-estar no trabalho. Longas horas de trabalho, pressão para cumprir horários, isolamento familiar, preocupações financeiras e a imprevisibilidade do trânsito são fatores que contribuem para altos níveis de estresse e insatisfação. O estudo da Conexa e da Federação Internacional de Trabalhadores em Transportes destaca a urgência de abordar esses problemas, uma vez que cerca de 50% dos motoristas relatam um impacto negativo em sua saúde mental.

Consequências:

Esses desafios resultam em fadiga física e mental, aumento do absenteísmo, rotatividade de funcionários, queda na qualidade do atendimento ao cliente e dificuldades na atração de novos talentos. Portanto, há uma necessidade premente de intervenções que promovam o bem-estar dos motoristas.

Proposta de Valor:

O aplicativo **Embarque para a Felicidade** oferece uma abordagem inovadora para o engajamento dos colaboradores. Ao registrar suas atividades e conquistar pontos, os motoristas se tornam protagonistas de sua jornada rumo ao bem-estar. A proposta é que, ao se engajarem ativamente em seu cuidado pessoal, eles não apenas melhorem sua qualidade de vida, mas também sua eficiência e satisfação no trabalho.

Realização:

A implementação do modelo envolve um mapeamento do estado da qualidade de vida dos colaboradores, utilizando indicadores como turnover, afastamentos e pesquisas de engajamento. A abordagem integrada deve cuidar da saúde física, mental, social e laboral, e os embaixadores formados terão o papel de promover a felicidade nas localidades.

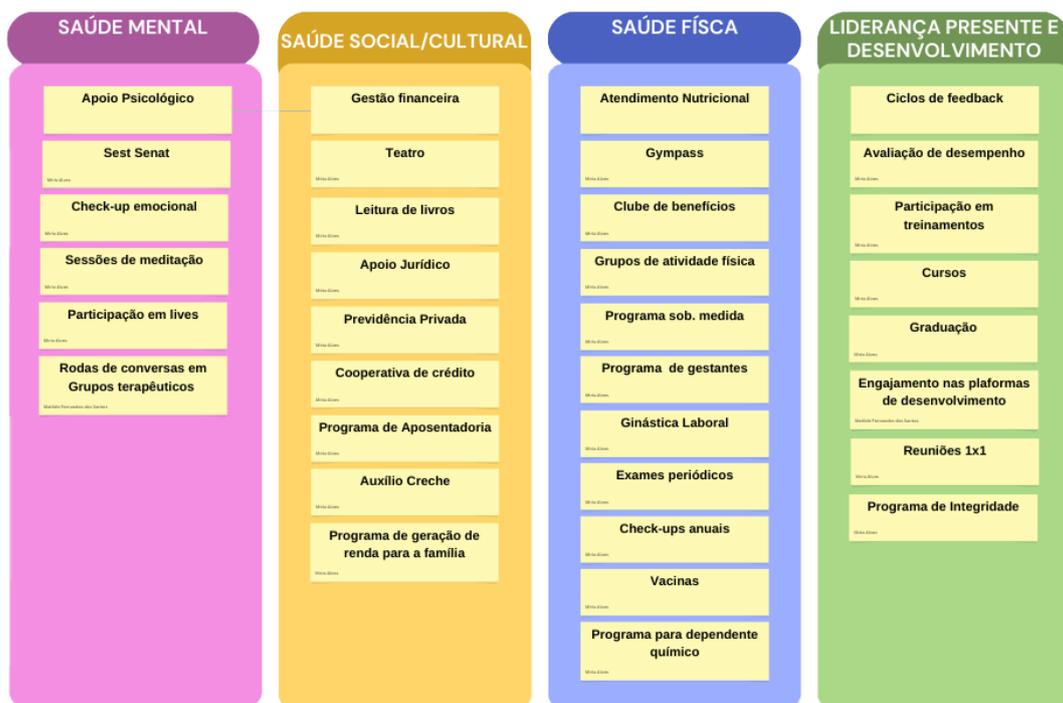
Pilares de Medição:

1. Avaliação por meio de questionário que gera um score, permitindo identificar as áreas com maior necessidade de intervenção.
2. Resultados de pesquisas recorrentes.
3. Engajamento nos programas de bem-estar.
4. Avaliação dos embaixadores da felicidade.
5. Avaliação da liderança.
6. Indicadores de saúde.

Cada atividade realizada pelos colaboradores gera pontos, que serão acumulados ao longo do tempo, durante sua jornada, é necessário completar diversas atividades para avançar pelos níveis. Os colaboradores progredem de nível acumulando pontos.

Abaixo exemplo de algumas atividades usadas para gamificação:

Figura 24 – Pilares de atividades do Programa Embarque para a Felicidade



Fonte: Elaboração própria

Recompensas:

- Nível Iniciante: Consultas com especialistas e palestras em grupo.
- Níveis Intermediário e Avançado: Sorteios de itens relacionados ao bem-estar.
- Nível Master: Bonificações, folgas e ingressos para eventos.

Ganhos:

A pesquisa da Robert Half e o estudo da Harvard Business Review demonstram que colaboradores felizes são mais eficientes e inovadores. Além disso, mais de 30% das pessoas consideram a qualidade de vida e o bem-estar na escolha de uma empresa, evidenciando a importância de iniciativas como o programa **Embarque para a Felicidade**.

4.4 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR

Com base na ideia conceito elaborada no capítulo 4.3, foram realizadas uma série de entrevistas com stakeholders, nas quais foi apresentada de forma resumida a proposta de valor deste projeto. Destacamos o problema enfrentado atualmente pelas empresas e as soluções propostas. A partir dessas entrevistas,

surgiram diversas análises, críticas e reflexões que nos permitiram corrigir a rota em alguns aspectos e melhorar a qualidade das soluções que serão apresentadas no capítulo 5.0.

Interessante observar como cada análise, crítica ou sugestão dada pelos stakeholders tem relação direta com o contexto em que estão inseridos. Por exemplo, o público corporativo focou na exploração dos conceitos e viabilidade do projeto, concentrando as preocupações no investimento x retorno, indicadores e equipe necessária para a operação do projeto com sucesso. Já o público operacional se sentiu valorizado por estar sendo ouvido e destacou preocupações mais imediatas com remuneração, benefícios e escala de trabalho como elementos-chave para a felicidade.

Para facilitar o entendimento das percepções, dividimos os stakeholders em dois grupos: operacional (motoristas) e corporativo.

1. Corporativo

Foram realizadas seis entrevistas com o público corporativo, sendo duas com executivos da empresa Urbi Mobilidade Urbana e quatro com executivos da empresa Águia Branca.

Urbi Mobilidade Urbana:

- **Mariele Rodrigues (Gerente de Transportes):** Sentiu falta de um representante que estará fazendo o corpo a corpo com os motoristas; sugeriu incluir um auxílio-creche na proposta e um programa para dependentes químicos.
- **Bruce Evangelista (Coordenador de Riscos):** Sugeriu incluir o programa de integridade nas pontuações de iniciação e reciclagem; curso/treinamento de economia familiar; cruzamento dos afastamentos com a faixa etária dos motoristas; liderança humanizada; questionou a equipe necessária para implementar a ideia conceito.

Águia Branca:

- **Renan e Wesley (Advogados):** Gostaram da ideia e mencionaram a redução de ações trabalhistas; sugeriram vale auxílio cultura, licença

maternidade e paternidade extensiva; segurança psicológica na liderança; benefícios claros para a empresa para evitar caracterização como assistencialismo.

- **Mayara e Roger (Business Partners):** Questionaram a existência de soluções similares no mercado e a tangibilização dos resultados.
- **Renato Tozzi (Diretor de Operações):** Questionou o conceito de felicidade, sugerindo bem-estar e equilíbrio emocional; destacou a importância de impactar o leitor com as consequências dos desafios enfrentados pelos motoristas; sugeriu a inclusão de NPS como pilar para mensurar a eficácia do programa.
- **Miguel Pricinote (Diretor de Transportes):** Sugeriu incluir o cumprimento de horário e a redução de sinistros como benefícios tangíveis; destacou a importância de estratégias para garantir a adesão ao programa; mencionou a necessidade de clareza sobre o propósito do projeto.

2. Operacional

Na operação, foram realizadas quatro entrevistas com motoristas das empresas Águia Branca e Urbi Mobilidade Urbana, que estão há 10 anos na companhia.

Preocupações Operacionais:

- Família como pilar principal para a felicidade.
- Remuneração como ponto elementar para a felicidade (plano de saúde).

Motoristas da Urbi Mobilidade Urbana:

- **Edmilson Azevedo de Oliveira:** Avaliou positivamente a iniciativa; sugeriu que as atividades físicas não sejam restritas aos dias de folga e que a empresa agende algumas ações inicialmente.

- **Wellington Ronei dos Santos Barbosa:** Destacou a importância do acompanhamento nutricional e das ações voltadas para a saúde mental; considerou a gamificação um diferencial.

Motoristas da Águia Branca (Gilberto, Wesley e Bruno):

- Baixa remuneração, compensando mais trabalhar sem vínculo.
- Empresa não paga plano de saúde, inviabilizando o pagamento do plano familiar.
- Escalas imprevisíveis, dificultando a programação com a família e lazer.
- Problemas conjugais devido ao longo período fora de casa e inconstância de destino.

A avaliação da percepção dos principais stakeholders sobre a proposta de valor revelou insights valiosos que podem orientar a melhoria e a implementação das soluções propostas. As entrevistas realizadas com os grupos corporativo e operacional destacaram diferentes preocupações e sugestões, refletindo as necessidades e expectativas específicas de cada grupo.

Principais Pontos Destacados:

1. Público Corporativo:

- **Investimento x Retorno:** A viabilidade econômica do projeto foi uma preocupação central, com ênfase na necessidade de indicadores claros que demonstrem o retorno sobre o investimento.
- **Adesão ao Programa:** Garantir a adesão dos motoristas ao programa foi visto como um desafio, sugerindo a necessidade de estratégias eficazes de engajamento.
- **Liderança Humanizada:** A importância de uma liderança que compreenda e apoie as necessidades dos motoristas foi destacada, com sugestões de programas de integridade e economia familiar.
- **Benefícios Tangíveis:** A clareza sobre os benefícios tangíveis para a empresa, como redução de ações trabalhistas, absenteísmo

e custos com avarias, foi considerada crucial para evitar a percepção de assistencialismo.

2. Público Operacional:

- **Remuneração e Benefícios:** A remuneração adequada e a oferta de benefícios, como plano de saúde, foram apontados como elementos essenciais para a felicidade e bem-estar dos motoristas.
- **Escalas de Trabalho:** A previsibilidade das escalas de trabalho foi mencionada como um fator importante para a qualidade de vida dos motoristas, permitindo melhor planejamento familiar e lazer.
- **Saúde Física e Mental:** A valorização de programas voltados para a saúde física e mental, incluindo atividades físicas e acompanhamento nutricional, foi vista como um diferencial positivo.
- **Participação Familiar:** A inclusão da família nas ações do programa foi considerada um diferencial importante, reforçando a ideia de que o bem-estar familiar impacta diretamente na felicidade dos motoristas.

Importância para as Soluções Propostas:

Os *insights* obtidos das entrevistas com os stakeholders são fundamentais para refinar e fortalecer as soluções propostas no projeto. A compreensão das preocupações e sugestões específicas de cada grupo permite:

- **Ajustar a Proposta de Valor:** Incorporar as sugestões de benefícios tangíveis e estratégias de engajamento pode aumentar a adesão ao programa e demonstrar claramente o retorno sobre o investimento.
- **Desenvolver Programas Personalizados:** Criar programas que atendam às necessidades específicas dos motoristas, como saúde física e mental, e que incluam a participação familiar, pode melhorar significativamente a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores.
- **Fortalecer a Comunicação:** Comunicar de forma clara e impactante os benefícios do programa, tanto para os motoristas quanto para a empresa,

pode ajudar a evitar a percepção de assistencialismo e reforçar a importância do bem-estar e da felicidade no ambiente de trabalho.

- **Implementar Liderança Humanizada:** Promover uma liderança que apoie e compreenda as necessidades dos motoristas pode criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e produtivo.

Em resumo, a avaliação das percepções dos stakeholders fornece uma base sólida para aprimorar as soluções propostas, garantindo que elas sejam eficazes e alinhadas com as expectativas e necessidades de todos os envolvidos.

5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A seguir, será apresentado um modelo que busca aumentar a adesão dos colaboradores a iniciativas que incentivam a adoção de hábitos saudáveis. O objetivo é promover a melhoria da saúde mental, o bem-estar e a felicidade, resultando em um impacto positivo tanto no desempenho individual quanto na performance geral do negócio. A proposta consiste em um programa que será detalhado em tópicos, abordando todos os pontos identificados como relevantes para o sucesso do modelo.

5.1 O MODELO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FELICIDADE NO TRABALHO DE MOTORISTAS DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIRO.

O Modelo apresentado de promoção da saúde mental e felicidade no trabalho de motoristas do segmento de transporte rodoviário de passageiro é um conceito inovador que integra bem-estar e gamificação, proporcionando aos motoristas uma forma de se engajar ativamente em sua saúde e bem-estar. Através de um aplicativo interativo e gamificado, os colaboradores podem registrar suas atividades em quatro áreas principais: física, mental, social/cultural e laboral. Cada ação realizada gera pontos, que são representados como "carimbos" em uma passagem simbólica, retratando a jornada em direção ao bem-estar, ao equilíbrio de vida e à felicidade.

Embarque para a Felicidade é um aplicativo que pode ser customizado de acordo com a necessidade e estratégia de cada empresa do setor de transporte. Através de um diagnóstico detalhado, o aplicativo une os interesses

na felicidade e bem-estar dos motoristas aos principais objetivos da organização. O aplicativo realizará uma triagem através de um breve questionário, que permitirá identificar, com base em um sistema de pontuação (score), quais pilares apresentam os maiores déficits para o motorista. Com essas informações, o motorista poderá direcionar seu esforço para as áreas que requerem mais atenção, resultando em ações que gerarão pontuações mais elevadas. Além disso, o APP identifica os principais fatores de estresse e bem-estar dos motoristas, permitindo a implementação de ações específicas para melhorar a saúde mental e a satisfação no trabalho.

Isso resulta em maior eficiência e segurança operacional, além de atender aos interesses da empresa, como a redução do absenteísmo, aumento da produtividade, diminuição de acidentes de trabalho, melhoria na retenção de talentos e fortalecimento da imagem corporativa como uma empresa que valoriza a saúde e o bem-estar de seus colaboradores.

O Embarque para a Felicidade é uma ferramenta poderosa que promove um ambiente de trabalho mais saudável, feliz e produtivo para os motoristas do setor de transporte rodoviário de passageiros. Este programa utiliza a gamificação como uma ferramenta central para engajar os colaboradores de forma ativa e motivadora. A seguir, uma descrição detalhada de todos os elementos que compõem o programa:

Figura 25 – Framework Embarque para a Felicidade



Fonte: Elaboração própria

Pilares do Programa

O programa é dividido em quatro pilares, cada uma representando um aspecto essencial do bem-estar dos motoristas:

- **Física:** Envolve atividades que promovem a saúde física, como exercícios, alimentação saudável e práticas de relaxamento. Dentro deste pilar podem ser incluídos os benefícios de acordo com os programas da empresa, como *Gympass*, nutricionista, programa de gestantes, exames periódicos, *checkups* anuais, vacinas, entre outros.
- **Mental:** Foca no bem-estar mental, incluindo atividades de *mindfulness*, meditação, e técnicas de gerenciamento de estresse. Neste pilar podem ser incluídos os benefícios de acordo com os programas da empresa, como apoio psicológico, rodas de conversas com grupos terapêuticos, sessões de meditação, Sest Senat, entre outros.
- **Social/Cultural:** Encoraja a participação em eventos sociais e culturais, promovendo a integração e o senso de comunidade entre os motoristas. Neste pilar podem ser incluídos os benefícios de acordo com os

programas da empresa, como gestão financeira, teatro, leitura de livros, cooperativa de crédito, apoio jurídico, previdência privada, entre outros.

- Laboral: Abrange ações relacionadas ao ambiente de trabalho, como treinamentos, desenvolvimento profissional e melhorias nas condições de trabalho. Dentro deste pilar podem ser incluídos os benefícios de acordo com os programas da empresa, como ciclos de feedback, avaliação de desempenho, participação em treinamentos, cursos, reuniões 1x1, programas de integridade, entre outros.

Sistema de Pontuação

Cada atividade realizada pelos motoristas gera pontos, que são representados como "carimbos" em uma passagem simbólica. Esses pontos acumulados refletem a jornada do motorista em direção ao bem-estar e à felicidade. Estes pontos acumulados se tornam recompensas em diversos níveis e tipos de bonificação ao motorista:

- Nível Iniciante:
 - Consultas com Especialistas
 - Palestras em Grupo
- Níveis Intermediário e Avançado:
 - Brindes
 - Ingressos
- Nível Master:
 - Bonificação
 - Folgas
 - Viagens

Funcionalidades do Aplicativo

O aplicativo **Embarque para a Felicidade** pode ser customizado de acordo com as necessidades, estratégias, porte, realidade financeira e programas de cada empresa. Isso permite que as funcionalidades sejam adaptadas para melhor atender aos objetivos organizacionais e aos interesses dos motoristas.

Benefícios para a Empresa

Redução do Absenteísmo: Ao promover a saúde e o bem-estar dos motoristas, o programa contribui para a redução do absenteísmo, uma vez que motoristas mais saudáveis e felizes tendem a faltar menos ao trabalho.

Aumento da Produtividade: Motoristas engajados e satisfeitos são mais produtivos, o que resulta em maior eficiência operacional para a empresa.

Diminuição de Acidentes de Trabalho: A melhoria na saúde mental e física dos motoristas contribui para a redução de acidentes de trabalho, aumentando a segurança operacional.

Melhoria na Retenção de Talentos: Ao valorizar a saúde e o bem-estar dos colaboradores, a empresa fortalece sua imagem corporativa e melhora a retenção de talentos, reduzindo a rotatividade.

Fortalecimento da Imagem Corporativa: A empresa se posiciona como uma organização que valoriza seus colaboradores, o que fortalece sua imagem no mercado e atrai novos talentos.

Diminuição da sinistralidade do plano de saúde: o que permitirá uma negociação saudável na hora de discutir reajuste com as operadoras.

Utilização na Empresa

O programa **Embarque para a Felicidade** deve ser incorporado à cultura organizacional da empresa, sendo uma plataforma prioritária para a saúde e bem-estar dos motoristas. Para garantir o sucesso da implementação, é fundamental que o programa seja acreditado pela liderança da organização.

Capacitação da Equipe de RH

A área de Recursos Humanos deve ser capacitada para gerenciar e implementar o aplicativo, oferecendo suporte contínuo aos motoristas e garantindo que as funcionalidades sejam utilizadas de forma eficaz. A capacitação dos embaixadores do programa será realizada pelo time de RH, assegurando que todos estejam bem-preparados para promover a saúde mental e a felicidade dentro da empresa.

Relação com Outras Ferramentas de RH

Pesquisa de Clima Organizacional: O programa pode ser uma extensão das pesquisas de clima, permitindo um diagnóstico mais aprofundado sobre o bem-estar dos motoristas e como isso impacta a satisfação e o engajamento.

Certificações como GPTW: A implementação do **Embarque para a Felicidade** pode contribuir para a obtenção de certificações como *Great Place to Work* (GPTW) ao demonstrar o compromisso da empresa com a saúde mental e a felicidade dos motoristas.

Avaliação de Desempenho: Os resultados do programa podem ser integrados aos processos de avaliação de desempenho, permitindo que o bem-estar dos motoristas seja considerado como um fator na avaliação de suas contribuições.

Periodicidade e Ocasões de Aplicação: Avaliações Regulares as avaliações do programa devem ser realizadas trimestralmente, permitindo que a empresa possa monitorar o progresso e ajustar as estratégias conforme necessário.

Eventos Especiais: Eventos de saúde e bem-estar devem ser realizados em ocasiões específicas, como datas comemorativas ou períodos de alta demanda, para reforçar a importância do autocuidado e do suporte emocional.

5.2 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FELICIDADE

Figura 26 – Plano de implementação



Fonte: Elaboração própria

Mapeamento Cultural e Diagnóstico Inicial

O objetivo da etapa de mapeamento cultural e diagnóstico inicial é identificar as áreas que precisam de melhorias para promover o bem-estar e alinhar os esforços às características únicas de cada empresa. Nesta fase, será necessário realizar entrevistas, aplicar questionários e coletar dados para embasar as próximas ações.

- Realizar um diagnóstico da saúde e bem-estar dos colaboradores, utilizando indicadores como turnover, afastamentos e pesquisas de engajamento/clima, indicadores de usabilidade de plano de saúde.
- Aplicar um questionário para gerar um score que identifique áreas com maior necessidade de intervenção de cada colaborador e raio x por equipe e organizacional.
- Identificar quais elementos relacionados a cultura organizacional podem ser referência para oferecer sustentação ao programa.

Com base no diagnóstico realizado, em abril de 2025, deve-se dar sequência às etapas de planejamento e execução de ações, consistindo na elaboração de um plano detalhado de treinamentos e *workshops* focados na promoção de hábitos saudáveis e práticas de bem-estar. A criação de conteúdos interativos e engajadores será essencial para preparar os motoristas para a utilização eficaz do aplicativo e do engajamento com o programa. Também será importante capacitar os líderes para garantir o suporte necessário às equipes.

Em maio de 2025, deverá iniciar a estruturação do modelo e o desenvolvimento do aplicativo, incluindo a definição das funcionalidades, critérios de gamificação e recompensas por níveis de engajamento. Esta etapa exigiu o desenvolvimento tecnológico do aplicativo, garantindo uma interface amigável e funcionalidades que incentivam a participação contínua dos motoristas.

Estruturação do Modelo e Desenvolvimento do aplicativo.

- Design de Programa
- Exploração detalhada das funcionalidades do *ElfieWorks*:
- Definição de personalizações;
- Design do contrato;
- Detalhamento da fase piloto e KPIs de sucesso para avançar para a fase de implementação;
- Estabelecer conexões o desempenho nas atividades do programa com os indicadores de RH (avaliação de desempenho, GPTW, feedbacks periódicos...)

Planejamento e Execução de Ações Após o diagnóstico.

- Definição da equipe de trabalho e liderança do programa.
- Embaixadores do programa: Designar embaixadores do programa, que serão colegas (*peers*) responsáveis por incentivar e apoiar constantemente a participação dos motoristas. Esses embaixadores atuarão como facilitadores da comunicação e motivadores, ajudando a criar um ambiente colaborativo e engajado.

- Proporcionar formação sobre saúde mental, atividades de bem-estar e técnicas de motivação.
- Definição de programas e atividades que potencialize cada pilar de saúde física, emocional, sociocultural e laboral.

Em junho de 2025 será lançada uma campanha robusta de comunicação para garantir a adesão ao programa. A utilização de materiais de apoio como vídeos, infográficos e mensagens motivacionais será necessária para explicar os benefícios e o funcionamento do aplicativo. A campanha terá o objetivo de envolver os motoristas e criar um ambiente favorável para o lançamento oficial, com ênfase em histórias e testemunhos que ilustram o impacto positivo das práticas de bem-estar.

Campanhas de comunicação e Lançamento do Programa

O sucesso do programa **Embarque para a Felicidade** começa com a definição e organização de um plano de lançamento bem estruturado, que seja capaz de gerar entusiasmo e engajamento inicial entre os colaboradores. Para isso, é essencial desenvolver uma campanha de comunicação interna que não apenas apresente o programa, mas também reforce continuamente sua importância por meio de ciclos frequentes de acultramento. Essa campanha deve destacar os benefícios oferecidos, explicar como participar ativamente e reconhecer publicamente os colaboradores que mais se envolvem e alcançam resultados expressivos no aplicativo.

A comunicação deve ser clara, atrativa e utilizar múltiplos canais para alcançar todos os públicos internos. E-mails, reuniões, cartazes e redes sociais corporativas são ferramentas valiosas para disseminar informações de forma consistente e manter o programa em evidência no dia a dia da organização. Com uma abordagem abrangente e engajadora, o lançamento do programa pode se tornar um marco para a empresa, incentivando a adesão e consolidando a cultura de bem-estar no ambiente de trabalho.

Após o lançamento, a implementação do programa está prevista para setembro de 2025. As atividades devem ser realizadas conforme o modelo previsto, e o monitoramento regular da participação e do impacto do programa será realizado. Estatísticas de engajamento, *feedbacks* dos participantes e

avaliações recorrentes devem ser utilizadas para ajustar e atualizar continuamente o programa. Esta etapa garantirá que o projeto permaneça relevante e eficaz, promovendo um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo.

Implementação de atividades, monitoramento e avaliação contínua.

- **Treinamentos e Workshops:** Oferecer sessões de treinamento e *workshops* para explicar como usar o aplicativo, os benefícios do programa e como participar ativamente. Isso pode incentivar a adesão.
- **Liderança Engajada:** Garantir que a liderança da empresa esteja engajada e apoie o programa. A liderança deve promover ativamente o **Embarque para a Felicidade** e incentivar os motoristas a participarem.
- **Incentivos e Recompensas:** Criar um sistema de recompensas atrativo, onde os motoristas possam ganhar prêmios e reconhecimento por sua participação. Isso pode aumentar a motivação para engajamento.
- **Personalização do Programa:** Adaptar o programa às necessidades e interesses específicos dos motoristas. Realizar pesquisas para entender suas preferências e ajustar o aplicativo e as atividades de acordo.
- **Feedback Contínuo:** Estabelecer canais de *feedback* onde os motoristas possam compartilhar suas experiências e sugestões sobre o programa. Isso não apenas melhora a eficácia do programa, mas também faz com que os motoristas se sintam ouvidos e valorizados.
- **Participação dos Motoristas:** Medir a porcentagem de motoristas que se inscrevem e utilizam o aplicativo **Embarque para a Felicidade**. Um aumento na adesão ao programa pode indicar um maior engajamento com as iniciativas de saúde mental e felicidade.
- **Pontuação Acumulada:** Avaliar a média de pontos acumulados pelos motoristas em cada pilar (físico, mental, social/cultural e laboral). Isso pode ajudar a identificar quais áreas estão sendo mais ou menos abordadas.
- **Redução do Absenteísmo:** Comparar as taxas de absenteísmo antes e depois da implementação do programa. Uma redução significativa pode indicar que os motoristas estão se beneficiando da promoção da saúde mental e bem-estar.

- Taxa de Turnover: Monitorar a rotatividade dos motoristas. Uma diminuição na taxa de saída pode ser um sinal positivo de que o programa está contribuindo para a retenção de talentos.
- Redução de Acidentes: Analisar dados de segurança e acidentes de trabalho antes e após a implementação do programa. Uma diminuição nos incidentes pode ser um indicador de que a saúde mental e física dos motoristas está melhorando.
- Taxa de sinistralidade: A diminuição da sinistralidade é um indicador relevante, pois vincula diretamente a saúde dos motoristas às iniciativas do programa. Com a implementação de práticas que promovem saúde física, mental e bem-estar, espera-se que os motoristas apresentem menos doenças e condições de saúde que exigem atendimento médico, resultando em uma menor utilização dos serviços de saúde e, conseqüentemente, uma redução nos custos do plano.

5.3 ESTRATÉGIA PARA DISSEMINAÇÃO DO PROJETO "EMBARQUE PARA A FELICIDADE" PARA AS EMPRESAS

Estabelecer parcerias com entidades do setor de transporte rodoviário e associações profissionais, como o SEST SENAT e o ITL, é uma estratégia fundamental para fortalecer a implementação e a disseminação do programa **Embarque para a Felicidade**. Essas instituições possuem acesso direto a uma ampla rede de empresas de transporte, além de conexões estratégicas que podem facilitar a promoção do programa e a troca de melhores práticas no setor.

Por meio dessas parcerias, é possível organizar eventos de capacitação direcionados a gestores de empresas de transporte, destacando os benefícios da saúde mental e do bem-estar no ambiente de trabalho. Além disso, a colaboração pode viabilizar o desenvolvimento de projetos piloto, com a implementação do programa em um número restrito de empresas associadas ao SEST SENAT e ao ITL. Esses projetos teriam como objetivo gerar cases de sucesso que possam ser replicados em toda a rede. Para incentivar a adesão, pode-se criar um selo de certificação, denominado "Empresa Comprometida com a Saúde Mental e Felicidade", que seria concedido às empresas que aplicarem

o programa com êxito, servindo como um diferencial competitivo e um símbolo de excelência.

Outro aspecto importante dessa parceria é a utilização das plataformas de comunicação do SEST SENAT e do ITL para engajar os motoristas, incentivando sua participação no programa. A divulgação pode enfatizar os benefícios concretos do **Embarque para a Felicidade**, como a gamificação e a melhoria no bem-estar no trabalho, reforçando o impacto positivo na qualidade de vida dos profissionais. Com essas ações coordenadas, o programa tem o potencial de se consolidar como uma referência na promoção da saúde e da felicidade no setor de transporte rodoviário.

Parcerias com Startups de Saúde e Bem-estar

Parcerias com startups de saúde e bem-estar podem trazer inovação tecnológica ao programa **Embarque para a Felicidade**, enriquecendo a experiência dos motoristas e agregando valor às empresas de transporte. A colaboração com essas empresas permite a criação de soluções mais modernas e eficazes, alinhadas às demandas do setor e ao bem-estar dos profissionais.

Uma das possibilidades é a integração de gamificação avançada, por meio de startups especializadas que desenvolvam novas mecânicas de recompensas e interação no aplicativo do programa, tornando-o mais dinâmico e envolvente para os participantes.

Além disso, é possível incluir plataformas de terapia digital, oferecendo serviços como meditação guiada, apoio psicológico online e outras ferramentas voltadas para a saúde mental. Essas iniciativas fortalecem o pilar de saúde emocional do programa, proporcionando um suporte mais amplo e acessível aos motoristas, enquanto promovem maior engajamento e resultados positivos para as empresas parceiras.

Parceria com Planos de Saúde

O programa **Embarque para a Felicidade** pode ser uma ferramenta estratégica para reduzir os custos com saúde das empresas, ao mesmo tempo em que oferece oportunidades de negociação mais vantajosas com as operadoras de planos de saúde. A promoção da saúde física e mental dos

motoristas tem o potencial de diminuir significativamente a sinistralidade dos planos, criando um impacto positivo tanto para as empresas quanto para os trabalhadores.

Uma proposta inovadora é a implementação de um modelo de *cashback* ou descontos nas mensalidades dos planos de saúde para as empresas que adotarem o programa com sucesso. Esse benefício seria possível porque, ao estimular hábitos saudáveis e oferecer suporte emocional, o programa tende a reduzir a frequência e a gravidade de problemas de saúde, gerando economia para as operadoras, que podem repassar essas vantagens às empresas.

Além disso, parcerias com as operadoras de saúde poderiam incluir o uso de dados de adesão e engajamento no programa como um indicador positivo na avaliação de risco dos motoristas. Isso permitiria que as empresas demonstrassem o impacto real do programa na melhoria do bem-estar de seus colaboradores, resultando em melhores condições nas negociações de reajuste das taxas dos planos. Essas iniciativas reforçam a viabilidade econômica do programa, ao mesmo tempo em que destacam sua relevância na promoção de uma cultura organizacional mais saudável e sustentável.

Implementação na Gol Linhas Aéreas

A Gol anunciou que implementará o programa **Embarque para a Felicidade**, reforçando sua eficácia ao ser adotado por um dos principais players do setor de transporte no Brasil. Com início previsto para 2025, a Gol pode se tornar a primeira empresa de transporte aéreo a incorporar o programa, utilizando sua ampla infraestrutura, alcance e visibilidade para inspirar outras empresas do setor a seguirem o mesmo caminho.

Essa iniciativa permitirá uma análise detalhada dos impactos do programa em áreas cruciais, como a saúde dos pilotos, a redução do absenteísmo, a melhoria da segurança operacional e o aumento da satisfação no trabalho. Os resultados poderão ser compilados em um estudo de caso abrangente, destacando métricas claras e positivas que demonstrem os benefícios concretos do programa.

Para que o **Embarque para a Felicidade** alcance seu pleno potencial, é essencial que sua implementação esteja alinhada a uma cultura organizacional que valorize genuinamente o cuidado com os colaboradores como uma prioridade estratégica. Isso exige um compromisso autêntico da alta direção e das lideranças em promover um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e equilibrado. Nesse contexto, o programa não deve ser visto apenas como uma iniciativa isolada, mas como uma extensão dos valores da empresa, focando no apoio, reconhecimento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

A construção dessa cultura de cuidado implica práticas de gestão que priorizem a saúde mental, incentivem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e valorizem as conquistas individuais e coletivas. Quando inserido em um ambiente assim, o **Embarque para a Felicidade** deixa de ser apenas uma ferramenta de bem-estar e se torna um reflexo do compromisso da empresa com a felicidade, o engajamento e o crescimento de sua equipe. Esse alinhamento cria um ciclo virtuoso de lealdade, produtividade e sustentabilidade, posicionando o cuidado com as pessoas como um pilar essencial para o sucesso organizacional.

5.3.1 Análise de viabilidade para o Modelo

Neste capítulo, serão levantadas informações de viabilidade técnica, operacional, estratégica, financeira e político legal do modelo aqui proposto. Essa análise visa determinar as possibilidades de aplicação do projeto, norteando a alta gestão na tomada de decisão e garantindo que atenda às necessidades da empresa e dos motoristas, contribuindo para a promoção da saúde mental e felicidade no trabalho. Essa análise permitirá determinar se o modelo atende a todos os requisitos necessários para avançar à etapa de implementação.

5.3.2 Viabilidade Operacional

A análise de viabilidade operacional está diretamente ligada à disponibilização dos recursos necessários para a execução, bem como à habilidade da empresa em implementar e gerenciar a iniciativa de forma eficiente. Nesse contexto, a integração do programa **Embarque para a Felicidade** aos processos e à cultura organizacional da empresa é um elemento

crucial. Para garantir essa integração, é essencial considerar os seguintes aspectos:

1. **Disponibilidade de recursos:**

- **Humanos:** Uma equipe multidisciplinar será designada para gerenciar o programa, composta por profissionais de RH, saúde e segurança do trabalho, e comunicação, com responsabilidades e funções bem definidas. Essa equipe será responsável por implementar as ações, acompanhar os resultados, promover a divulgação e o engajamento dos colaboradores, além de oferecer suporte técnico e motivacional.
- **Financeiros:** O programa requer investimentos em desenvolvimento do aplicativo, plataforma de gestão, recompensas para os colaboradores, campanhas de comunicação e treinamento da equipe. É crucial que a empresa aloque recursos financeiros suficientes para garantir o sucesso do programa a longo prazo. Dentre os recursos financeiros necessários, recomenda-se a busca de recursos para serem entregues como forma de bonificação, tais como: ingresso para cinema, ida para um spa, final de semana em um resort, além de avaliar alternativas de reconhecimento como folgas.
- **Materiais:** Materiais de apoio como cartilhas, vídeos e apresentações serão elaborados para auxiliar na comunicação e engajamento dos colaboradores quanto a utilização do aplicativo, bem como conhecimento do programa, esses materiais deverão ter linguagem clara e acessível.
- **Tempo:** Será elaborado um cronograma detalhado com as etapas de implementação do projeto, incluindo prazos e responsáveis por cada etapa, para garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo previsto.

2. **Capacidade da equipe:**

A equipe responsável pela gestão do programa deve possuir habilidades em comunicação, gestão de projetos, tecnologia e conhecimento sobre saúde mental e bem-estar. Treinamento e capacitação podem ser necessários para garantir que a equipe esteja preparada para as demandas do programa, incluindo o uso da plataforma de gestão e acompanhamento dos motoristas. Nesse sentido, sugere-se a criação de um plano de capacitação detalhado para a equipe de RH e os líderes

diretamente envolvidos. Esse treinamento cobrirá temas essenciais, como saúde mental, técnicas de bem-estar e estratégias de gamificação, de formar a preparar a equipe responsável para promover a adesão dos motoristas e garantir o alinhamento com os objetivos de bem-estar do projeto

3. **Engajamento da liderança:** O sucesso do programa depende do engajamento da liderança em todos os níveis da organização. Os líderes devem apoiar e promover o programa ativamente, incentivando a participação dos motoristas, reconhecendo seus esforços e participando das atividades.
4. **Estabelecer parcerias/convênios:** estabelecer parceria/convênios com empresas especializadas, como: *Gympass*, *Totalpass*, SEST SENAT, clínicas, plano de saúde, empresa escola para apoio jurídico, financeiro e emocional e SESI para estímulo a cultura;
5. **Plano de comunicação:** Será implementado um plano de comunicação para promover o programa **Embarque para a Felicidade** e engajar os motoristas, utilizando diferentes canais de comunicação interna (e-mail, intranet, murais, grupos de WhatsApp) e materiais informativos (cartilhas, vídeos, folders).

Considerando a apresentação da viabilidade operacional acima, é possível visualizar que o processo operacional foi estruturado e os recursos necessários foram definidos para implementação do Programa **Embarque para Felicidade** tanto em empresas que já oferecem serviços de bem-estar, mas que ainda não utilizam a gamificação como forma de gerar mais engajamento nos motoristas, quanto empresas que só oferecem os serviços que são obrigatórios conforme CLT ou acordo coletivo.

5.3.3 Viabilidade Técnica

A presente análise tem como objetivo avaliar se o modelo e suas ferramentas atendem a todos os padrões necessários para sua implementação. Um dos elementos centrais do modelo é a tecnologia representada pelo aplicativo **Embarque para a Felicidade**. É fundamental garantir um suporte eficaz e um atendimento contínuo ao aplicativo após a conclusão do projeto. Espera-se que

melhorias contínuas sejam promovidas, acompanhando a evolução dos processos e das tecnologias. Para a implementação do projeto, os seguintes pontos devem ser considerados:

1. Tecnologia:

- **Plataforma:** Será necessário utilizar uma plataforma tecnológica adequada para o desenvolvimento do aplicativo, que seja compatível com os dispositivos móveis dos motoristas, intuitiva, fácil de usar e que ofereça recursos de gamificação, registro de atividades e acompanhamento de progresso. A plataforma escolhida também deverá garantir a segurança dos dados dos motoristas, com medidas de proteção contra acesso não autorizado e vazamento de informações.
- **Integração:** O aplicativo deverá ser integrado aos sistemas da empresa para facilitar o acesso dos motoristas, a gestão dos dados e o acompanhamento das atividades.
- **Segurança:** A segurança dos dados dos motoristas será uma prioridade, com a implementação de medidas de proteção e criptografia.
- **Equipe de desenvolvimento:** O desenvolvimento do aplicativo será realizado por uma equipe com expertise em desenvolvimento mobile, design de interface e experiência do usuário, e segurança da informação. Para realizar o desenvolvimento do aplicativo, poderá ser definido uma das estratégias a seguir:
 1. Contratação de uma equipe composta por desenvolvedores, analistas e um gerente de projeto, ou;
 2. Contratação de uma startup de desenvolvimento de aplicativo, ou;
 3. Empresas que já possuam no seu quadro mão de obra qualificada no desenvolvimento de aplicativos, alocar esses profissionais no desenvolvimento desse projeto.Esses profissionais, independente da estratégia adotada acima, serão responsáveis por garantir o sucesso do desenvolvimento do aplicativo e a entrega de uma solução

eficiente, que integre as atividades realizadas, mostrando a evolução do bem-estar dos motoristas. Permitindo o cruzamento dos dados do aplicativo com os indicadores chaves da empresa, como absenteísmo, turnover, aumento da eficiência e produtividade.

- **Funcionalidades:** O aplicativo contará com funcionalidades que permitam o registro de atividades, acompanhamento de pontos, visualização do progresso, acesso a informações sobre saúde e bem-estar, ranking dos participantes, mensagens motivacionais, dicas de saúde e bem-estar, e comunicação com a equipe de gestão do programa.
2. **Manutenção:** A equipe de TI da empresa será a responsável pela manutenção e atualização do aplicativo, após o desenvolvimento do aplicativo, visando garantir a correção de falhas, a adição de novas funcionalidades e a compatibilidade com novas tecnologias e dispositivos.
 3. **Escalabilidade:** O aplicativo será desenvolvido com arquitetura escalável para atender ao número de motoristas da empresa e permitir a inclusão de novas funcionalidades e recursos no futuro.

Diante do exposto, verifica-se que o projeto elaborado é viável perante o aspecto operacional.

5.3.4 Viabilidade político-legal

A análise da viabilidade legal do programa **Embarque para a Felicidade** é essencial para garantir que suas iniciativas sejam implementadas de forma ética e em conformidade com a legislação vigente. Esse cuidado assegura proteção à empresa e alinha as melhores práticas para alcançar os objetivos de maneira responsável. Um dos aspectos fundamentais é a conformidade com a legislação trabalhista. No Brasil, a CLT estabelece o dever das empresas de zelar pela saúde e segurança dos colaboradores, como previsto nos artigos 66 e 67, que tratam das jornadas de trabalho e períodos de descanso. Esses artigos reforçam a importância de garantir pausas regulares e períodos adequados de descanso para evitar jornadas excessivas que possam comprometer a saúde física e mental dos motoristas. O programa está em plena conformidade com

essas exigências, oferecendo mais um recurso de apoio à saúde e ao bem-estar dos colaboradores.

Além disso, as Normas Regulamentadoras (NRs) sobre segurança e saúde no trabalho também fundamentam o programa. A NR-17, por exemplo, estabelece diretrizes para o bem-estar dos trabalhadores, incluindo a prevenção de problemas de saúde mental. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), conforme a NR-7, e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), conforme a NR-9, destacam a necessidade de exames médicos periódicos para monitorar a saúde dos motoristas e identificar precocemente problemas de saúde mental. O **Embarque para a Felicidade** contribui diretamente para um ambiente de trabalho seguro e saudável, atendendo às regulamentações de prevenção de riscos ocupacionais.

Outro ponto crucial é a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que regula o tratamento de dados pessoais, incluindo informações de saúde. Para que o programa de apoio psicológico seja viável, é indispensável preservar a confidencialidade e a proteção dos dados dos trabalhadores, como garantido pelo Artigo 5º, X da Constituição Federal. A plataforma do programa deve assegurar total conformidade com a LGPD, protegendo a privacidade dos colaboradores e fortalecendo a confiança na iniciativa.

Também é importante que o programa esteja alinhado às regulamentações coletivas e aos acordos sindicais, promovendo um relacionamento sindical positivo e evitando possíveis conflitos ou resistências. Além disso, ele deve respeitar o código de ética e os princípios de governança da empresa, promovendo o bem-estar de maneira ética, transparente e sem imposições aos colaboradores.

O **Embarque para a Felicidade**, portanto, não é apenas viável, mas também está em total conformidade com as obrigações legais e as melhores práticas recomendadas. Sua implementação atende a exigências regulatórias como a CLT, a NR-17, a NR-7, a NR-9 e a LGPD, garantindo que a empresa esteja alinhada às normas vigentes. Além disso, ao adotar essas práticas, a organização reduz significativamente os riscos de ações trabalhistas, promove

um ambiente de trabalho mais seguro e saudável e fortalece as relações com seus colaboradores, criando um clima organizacional positivo e sustentável.

5.3.5 Viabilidade Estratégica

O projeto **Embarque para Felicidade** visa promover a saúde mental dos motoristas de empresas de transporte rodoviário através de um aplicativo que incentiva ações benéficas à saúde mental, como exercícios físicos, lazer, terapias, benefícios, educação financeira, entre outros.

A análise de viabilidade estratégica é crucial para garantir que o projeto esteja alinhado com a missão e os objetivos das organizações e com as tendências em relação à figuração das pessoas no ambiente profissional, além de avaliar os fatores internos e externos que podem influenciar seu sucesso.

5.3.5.1 Alinhamento da Missão e Visão do Projeto com o contexto corporativo vigente.

Missão: Trazer felicidade para gerar produtividade nas empresas de transporte.

Visão: Ser referência em soluções de felicidade corporativa.

Contribuição do Projeto: O projeto **Embarque para Felicidade** contribui diretamente para a missão e visão da empresa ao promover a saúde mental dos motoristas, melhorando a qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, a segurança e eficiência no transporte.

5.3.5.2 Análise SWOT

Forças (Strengths):

- Inovação no cuidado com a saúde mental dos motoristas.
- Potencial para aumentar a satisfação e produtividade dos colaboradores.
- Alinhamento com tendências de bem-estar corporativo.

Fraquezas (Weaknesses):

- Necessidade de investimento inicial significativo.
- Dependência da adesão dos motoristas e colaboradores ao programa.
- Possíveis desafios na integração com a cultura organizacional existente.

Oportunidades (Opportunities):

- Crescente preocupação com a saúde mental no ambiente de trabalho.

- Possibilidade de parcerias com empresas de saúde e bem-estar.
- Potencial para melhorar a imagem da empresa no mercado.

Ameaças (Threats):

- Resistência à mudança por parte dos motoristas.
- Concorrência com outras iniciativas de bem-estar.
- Riscos que podem afetar a sustentabilidade financeira do projeto.

5.3.5.3 Análise de Stakeholders

Os principais stakeholders envolvidos no projeto incluem motoristas, equipe de RH, liderança da empresa, parceiros de saúde e bem-estar, e clientes.

Interesses e Expectativas:

- **Motoristas:** Esperam melhorias na qualidade de vida, melhor saúde financeira e suporte para a saúde mental.
- **Equipe de RH:** Focada em implementar e monitorar o programa.
- **Liderança da Empresa:** Interessada em aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais.
- **Parceiros de Saúde e Bem-Estar:** Buscam colaborar para oferecer serviços de qualidade e aumentar seu pool de clientes.
- **Clientes:** Esperam um serviço de transporte seguro e eficiente.

Estratégias de Engajamento:

- Reuniões regulares com stakeholders.
- Campanhas de comunicação interna.
- Feedback contínuo e ajustes no programa conforme necessário.

5.3.5.4 Análise de Competitividade

Benchmarking: Comparação do projeto com iniciativas similares em outras empresas do setor de transporte rodoviário, como a Heineken e a WTW, que implementaram programas de felicidade e bem-estar com sucesso.

Vantagem Competitiva: O projeto “Embarque para Felicidade” se destaca pela inovação no uso de tecnologia para promover a saúde mental e pelo potencial de parcerias estratégicas que podem fortalecer a oferta de serviços.

5.3.5.5 Análise de Sustentabilidade

Sustentabilidade Econômica: A sustentabilidade do projeto foi confirmada pela análise de viabilidade econômica, que mostrou um retorno significativo sobre o investimento inicial considerando as expectativas de redução de indicadores operacionais. E mostrou que o projeto se sustenta operacionalmente, mesmo que apresente uma performance de redução abaixo do esperado.

Sustentabilidade Social: O projeto tem um impacto positivo na saúde mental e bem-estar dos motoristas, o que pode levar a uma melhoria na qualidade de vida e na satisfação no trabalho.

Sustentabilidade Ambiental: A redução de sinistros pode levar a menos emissões de carbono devido a menos acidentes, contribuindo para a sustentabilidade ambiental.

Tendo em vista os benefícios econômicos, sociais e ambientais, e a estratégias eficazes de engajamento dos stakeholders, consideramos que o projeto **Embarque para felicidade** é viável estrategicamente.

5.3.6 Viabilidade Financeira

Este capítulo apresenta a análise de viabilidade econômica do projeto, detalhando os custos iniciais e operacionais, projeções de receitas, retorno sobre investimento (ROI), análise de sensibilidade, e os resultados obtidos.

Para a análise de viabilidade econômica, utilizou-se planilhas de Excel para calcular as premissas, fluxo de caixa, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Payback. As premissas foram baseadas em propostas de empresas especializadas, benchmarks e estimativas de mercado.

Na Tabela de Premissas Financeiras abaixo, são apresentadas as premissas utilizadas para se avaliar a viabilidade financeira. Todos os dados foram coletados em fontes confiáveis, públicas (Instituições de transporte ou emprego) ou privadas (*benchmarking*). Por meio dos dados abaixo, foi possível calcular o potencial de redução de custos que irá representar a projeção de

receitas do projeto.

Tabela 1 - Premissas Financeiras

Premissas	Valores	Detalhes
Público Alvo - (qtde)	1000	Média de funcionários das 30 maiores empresas de transporte rodoviário
Salário médio (\$)	R\$ 2.626,43	Fonte: Caged
Valor da hora (\$)	R\$ 12,51	Salário médio / 210 horas
Horas extras/ mês (qtde)	1000	Estimativa levantada por meio de benchmarking com empresas do setor
Sinistros/ ano \$	R\$ 210.000,00	70 acidentes por ano em média. Dados da ANTT de 2021
Afastamentos (qtde)	50	Dados do CNT (5 a 10%)
Custo Afastamento (\$)	R\$ 131.321,50	Total de afastamento x salário médio
Absenteísmo (qtde)	6280	6,28 dias por colaborador por ano (fonte: Cadernos de saúde pública)
Custo Absenteísmo (\$)	R\$ 628.342,11	Valor da hora x Qtde Absenteísmo x 8 horas
Turnover (%)	34%	dados de 2019 (setcesp.org)
Custo Turnover mensal (\$)	R\$ 7.441,55	Quantidade de funcionários x %turnover x salário médio / 12
Custo Hora Extra (\$)	R\$ 25.013,62	Valor da hora x qde horas extras

Fonte: Elaboração própria

5.3.6.1 Projeções de Receitas

As receitas projetadas são baseadas na redução de custos operacionais através da diminuição de afastamentos, sinistros, absenteísmo, turnover e horas extras. As reduções foram estimadas conforme Tabela de Redução de Custos, com expectativa de atingimento dentro de 6 meses após a implementação do projeto. Observa-se uma redução gradativa após a implementação do projeto.

Tabela 2 - Redução de custos

Redução de custos	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4 (implementação)	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
		0%	0%	0%	0%	20%	40%	60%	80%

Fonte: Elaboração própria

Abaixo o detalhamento das estimativas de redução de custos:

- Redução de Afastamentos: Estimamos um potencial de redução de 20% sobre o custo anual de afastamentos, conforme premissas acima, representando um valor de R\$ 26.264,30.
- Redução de Sinistros: Estimamos um potencial de redução de 20% sobre o custo anual com acidentes, conforme premissas acima, representando um valor de R\$ 42.000,00.
- Redução de Absenteísmo: Estimamos um potencial de redução de 20% sobre o custo anual com absenteísmo, conforme premissas acima, representando um valor de R\$ 125.668,42.

- **Redução % de turnover:** Estimamos um potencial de redução de 20% sobre o custo anual de turnover, conforme premissas acima, representando um valor de R\$ 17.859,72.
- **Redução de Horas Extras:** Estimamos um potencial de redução de 20% sobre o custo anual com horas extras, conforme premissas acima, representando um valor de R\$ 60.032,69.

O total de redução de custos projetada, é de R\$ 271.825,13 para o período de 12 meses. Este valor seria o retorno esperado considerando o cenário acima e as premissas estabelecidas.

5.3.6.2 - Custos Iniciais e Operacionais

Os custos iniciais e operacionais do projeto foram detalhados conforme abaixo:

- **Desenvolvimento do Aplicativo:** Baseado em uma proposta da empresa Elfie Works, o custo total para o desenvolvimento do aplicativo é de R\$ 60.000 por mês, distribuído ao longo de 3 meses.
- **Plataforma de Gestão:** O custo anual para a manutenção de uma plataforma de gestão para 2000 colaboradores é de R\$10.000 por mês.
- **Treinamento da Equipe:** O custo para o treinamento da equipe é de R\$2.000 por mês distribuído ao longo de 3 meses. O treinamento da equipe será realizado pela consultoria que irá desenvolver o aplicativo e administrar a plataforma.
- **Campanhas de Comunicação:** Estimativa de R\$1.000 mensais, com oportunidade de redução deste custo.
- **Parcerias e Convênios:** Partimos da premissa de que não haverá custos adicionais, pois já estão estabelecidos na empresa. Além disso, todo o custo com as premiações para os colaboradores, serão patrocinadas por estas parcerias e convênios.

5.3.6.3 Análise de Retorno sobre Investimento (ROI)

Para calcular o retorno sobre investimento (ROI) do projeto **Embarque para Felicidade**, considerou-se os custos totais e as receitas projetadas ao longo do tempo. Abaixo estão os principais resultados:

Custo Total: O custo total do projeto, incluindo, treinamento da equipe e, é de

\$186.000 para o desenvolvimento inicial (aplicativo + treinamentos) e \$11.000 anuais para manutenção (plataforma de gestão + campanhas de comunicação). Totalizando 318.000 para o primeiro ano, e 132.000 nos demais anos (desconsiderando reajustes inflacionários).

Receita Total: A receita total projetada, baseada na redução de custos operacionais (afastamentos, sinistros, absenteísmo e horas extras), é de aproximadamente R\$ 271.825,13 anuais.

Fluxo de Caixa Acumulado: O saldo acumulado ao final do período de 3 anos é de R\$97.562,83.

Payback Simples: O tempo necessário para recuperar o investimento inicial é de 28 meses.

Valor Presente Líquido (VPL): O VPL total, ao longo de 3 anos, considerando uma taxa de desconto de 0%, é de R\$97.562,83.

Taxa Interna de Retorno (TIR): A TIR do projeto é de aproximadamente 34,07%.

Esses resultados indicam que o projeto é economicamente viável, com um retorno significativo sobre o investimento inicial, se considerarmos um período de 3 anos. O payback simples de 28 meses demonstra que o investimento será recuperado em pouco mais de 2 anos, e o VPL positivo reforça a atratividade do projeto.

5.3.6.4 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade foi realizada para avaliar a robustez do projeto em diferentes cenários. Foram considerados três cenários: otimista, realista e pessimista. Abaixo estão os principais resultados para cada cenário:

Cenário Otimista:

Redução de Custos: 30% de redução dos custos de afastamentos, sinistros, absenteísmo, e horas extras.

Receita Total com redução de custos: R\$ 407.737,70 anuais.

Payback Simples: 17 meses.

VPL: R\$ 457.594,24

TIR: 231,32%.

Cenário Realista:

Redução de Custos: 20% de redução dos custos de afastamentos, sinistros, absenteísmo, e horas extras.

Receita Total com redução de custos: \$271.825,13 anuais.

Payback Simples: 28 meses.

VPL: R\$ 97.562,83.

TIR: 34,07%.

Cenário Pessimista:

Redução de Custos: 10% de redução em afastamentos, sinistros, absenteísmo e horas extras.

Receita Total: \$135.912,57 anuais.

Payback Simples: Sem retorno.

VPL: - R\$ 230.480,89

TIR: -50,36%.

A análise de sensibilidade mostra que o projeto **Embarque para Felicidade** permanece viável nos cenários otimistas e realista. No cenário pessimista, o payback é indeterminado, mostrando que o projeto consegue pagar os custos de operação, porém sem capacidade de recuperar o investimento inicial. Qualquer cenário em que a redução dos índices de produtividade seja inferior a 15%, o TIR e o VPL acabam sendo negativos, indicando que o projeto representará custo para a companhia, apresentando apenas a promoção na saúde mental dos colaboradores. Em um cenário de redução de 15%, o projeto consegue se pagar ao final de 48 meses.

Essas análises demonstram que o projeto não é resiliente em caso de redução baixa (menor que 15%) nos índices de afastamento, sinistro, turnover absenteísmo, e horas extras.

Em suma, a análise de viabilidade econômica do projeto **Embarque para**

Felicidade demonstrou que o investimento é viável e oferece um retorno significativo em casos de cumprimento com as expectativas de redução de custos de pessoal.

Mesmo em um cenário de baixa redução dos índices esperados, o projeto ainda pode ser benéfico para as companhias que implementarem, pois além de sua operação ser viável financeiramente (não recuperando apenas o investimento inicial), ele representa ganhos na qualidade de vida dos colaboradores e nível de satisfação com a empresa.

Desta forma, recomenda-se a implementação do projeto, considerando os benefícios econômicos, o impacto positivo na saúde mental dos motoristas e a possibilidade de redução de custos e retorno positivo para a empresa.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme dados analisados durante o trabalho, a saúde mental dos trabalhadores evoluiu significativamente desde o século XIX, incorporando aspectos psicossociais e organizacionais. Motoristas de ônibus enfrentam desafios como estresse ocupacional, pressão para cumprir horários e condições físicas adversas, que contribuem significativamente para o surgimento de Transtornos Mentais Comuns (TMC) como ansiedade e depressão. A falta de suporte social e baixa autonomia no trabalho também agravam esses problemas. Melhorias ergonômicas e políticas organizacionais que incentivem a autonomia e ofereçam suporte psicológico são essenciais para melhorar a saúde mental e o bem-estar dos motoristas. Fica claro que investir em práticas de saúde ocupacional beneficia tanto os trabalhadores quanto a eficiência e segurança do transporte público.

O *Benchmark* realizado em três grandes empresas demonstrou o como a estruturação de uma área e de processos voltados para a Felicidade Corporativa de fato geram ganhos organizacionais, e permitem que o tema de fato seja tratado com a relevância que merece. Como este ainda é um assunto novo, sem muitos parâmetros comparativos, sem muitas pesquisas com resultados consideráveis, e ainda com alguns questionamentos sobre seu real impacto, a estruturação, definição de processos e KPIs voltados para resultados organizacionais, performance, produção, segurança, e não apenas clima,

engajamento e bem estar, são fundamentais para o sucesso do projeto, para a validação da alta liderança e para a credibilidade das ações. Cada dia mais, as ações de RH precisam estar conectadas com as estratégias do negócio, e com o principal objetivo que é performar bem.

O desenho do Programa ‘Embarque para Felicidade’, que visa oferecer aos colaboradores um propósito de vida fundamentado no bem-estar integrado, promovendo um equilíbrio harmonioso entre os pilares emocional, físico, social e financeiro, utiliza gamificação para engajar os colaboradores em suas jornadas de saúde e bem-estar através de um aplicativo interativo.

As entrevistas com principais Stakeholders trouxeram insights importantes para o projeto, sendo pontos diferentes entre os grupos corporativos e operacionais. O primeiro grupo reflete a necessidade de um programa bem estruturado e abrangente, que não só atenda às necessidades dos motoristas, mas também traga benefícios claros e mensuráveis para as empresas. Já o segundo grupo elenca questões voltadas para propostas financeiras, benefícios, escalas de trabalho, participação familiar, ou seja, foca no impacto em benefícios diretos à sua rotina. Todos os pontos levantados a partir destas entrevistas são relevantes e fundamentais para o sucesso do Programa, e foram levados em consideração.

Após todos os detalhamentos realizados, a análise de viabilidade do modelo proposto para o programa “Embarque para a Felicidade” demonstra que a implementação é viável tanto do ponto de vista operacional quanto técnico. A empresa deve disponibilizar os recursos humanos, financeiros, materiais e temporais necessários para integrar o programa em sua cultura organizacional. Além disso, a equipe responsável deve ser capacitada para gerenciar o projeto, com habilidades em comunicação, gestão de projetos e conhecimento sobre saúde mental e bem-estar. A tecnologia desempenha um papel crucial, com a necessidade de uma plataforma intuitiva e segura, capaz de integrar-se aos sistemas da empresa e proteger os dados dos motoristas. A manutenção contínua e a escalabilidade do aplicativo garantem que ele possa evoluir e se adaptar às necessidades futuras. O engajamento da liderança e a comunicação eficaz são essenciais para o sucesso do programa, assim como a formação de parcerias estratégicas. Com todos esses elementos definidos e bem

estruturados, o programa tem o potencial de promover a saúde mental e a felicidade no trabalho, beneficiando tanto a empresa quanto seus motoristas.

A análise de viabilidade estratégica do projeto “Embarque para Felicidade” confirma que ele está alinhado com a missão de trazer felicidade para gerar produtividade e a visão de ser referência em soluções de felicidade corporativa. O projeto se destaca por sua inovação no cuidado com a saúde mental dos motoristas, potencial para aumentar a satisfação e produtividade dos colaboradores, e alinhamento com as tendências de bem-estar corporativo. Apesar dos desafios, como a necessidade de um investimento inicial significativo e a dependência da adesão dos motoristas, e possíveis resistências iniciais, as oportunidades, como a crescente preocupação com a saúde mental no ambiente de trabalho e a possibilidade de parcerias estratégicas, reforçam a viabilidade do projeto. A análise SWOT e a avaliação dos stakeholders mostram que o projeto pode melhorar a imagem da empresa no mercado e oferecer um serviço de transporte mais seguro e eficiente, impactando inclusive as comunidades. A sustentabilidade econômica, social e ambiental do projeto foi confirmada, destacando seu impacto positivo na saúde mental e bem-estar dos motoristas, além de contribuir para a redução de emissões de carbono. Com estratégias eficazes de engajamento dos stakeholders, o projeto “Embarque para Felicidade” é considerado viável estrategicamente, podendo oportunizar benefícios significativos para a empresa e seus colaboradores.

Já a análise de viabilidade financeira do projeto “Embarque para Felicidade” demonstra que o investimento é economicamente viável e oferece um retorno significativo, especialmente nos cenários otimista e realista. Com uma projeção de redução de custos operacionais, o projeto apresenta um retorno sobre investimento (ROI) atrativo, com um *payback* simples de 28 meses e uma taxa interna de retorno (TIR) de aproximadamente 34,07%. Mesmo em um cenário pessimista, onde a redução de custos é menor, o projeto ainda pode ser benéfico ao cobrir os custos operacionais e promover a saúde mental dos colaboradores. A análise de sensibilidade reforça a robustez do projeto em diferentes condições, destacando a importância de atingir pelo menos uma redução de 15% nos índices de afastamento, sinistros, absenteísmo e horas extras para garantir a viabilidade financeira. Portanto, recomenda-se a

implementação do projeto, considerando os benefícios econômicos, o impacto positivo na saúde mental dos motoristas e a potencial redução de custos operacionais, que juntos contribuem para um retorno positivo para a empresa.

Após todas estas análises, conclui-se que o projeto **Embarque para a Felicidade** emerge como uma solução inovadora e importante, alinhando-se às necessidades de mercado identificadas através de benchmarks e análises de viabilidade. Este programa não só responde aos desafios enfrentados pelos motoristas de ônibus, tais como situações de estresse ocupacional e falta de suporte social, mas também se integra perfeitamente às estratégias corporativas atuais que valorizam o bem-estar dos colaboradores. As análises de viabilidade operacional, técnica, estratégica e financeira confirmam que o projeto é robusto e sustentável, prometendo um retorno significativo sobre o investimento e sobre a qualidade de vida dos empregados. Ao promover um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo, o programa beneficia não apenas os motoristas e a empresa, mas também a comunidade, ao melhorar a eficiência e segurança do transporte público e privado. Em suma, **Embarque para a Felicidade** representa um compromisso com a melhoria contínua e o desenvolvimento humano, inspirando um futuro onde a felicidade no trabalho é uma realidade tangível e alcançável.

7. REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **Positive Intelligence**. *Harvard Business Review*, v. January-February, p. 100-102, HRB Reprint R1201H, 2012.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRIDI, MARIA CLARA. **Por que a Heineken resolveu medir a felicidade dos seus funcionários**. Exame, 28 jun. 2021. Disponível em: <https://exame.com/carreira/por-que-a-heineken-resolveu-medir-a-felicidade-dos-seus-funcionarios/>. Acesso em: 26 de setembro 2024.

CARVALHO, M. M., & PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Elsevier Editora Campus, 2005.

CENTOFANTI, Marcella. **O peso da felicidade no trabalho**. Você RH, 27 jan. 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/o-peso-da-felicidade-no-trabalho>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CONSALTER, M. A. S. **Elaboração de projetos: da introdução à conclusão**. Curitiba: InterSaber, 2012.

FISHER, C. D. **Happiness at work**. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, p. 384-412, 2010.

FRANCISCHINI, P. G., & SILVA, H. P. (2000). **Benchmarking: Uma Abordagem Gerencial**. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 34-45.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder desucesso**. 2 Rio de Janeiro: Objetiva, 2015, 174 p.

HALF, Robert. **Felicidade no trabalho: natural ou necessária?** Rhroberthalf, 2017. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/felicidade-no-trabalho-natural-ou-necessaria>. Acesso em: 10 de julho 2024.

HEINEKEN Brasil. **Gente feliz brinda mais.** Disponível em: <https://www.heinekenbrasil.com.br/gente-feliz-brinda-mais/>. Acesso em: 15 de setembro 2024.

KEELLING, R. **Gestão de projetos: uma abordagem global.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Alejandra. **Entrevista com Robert Waldinger sobre a chave da felicidade.** BBC News Mundo, 24 fev. 2023. Disponível em: [<https://www.bbc.com/portuguese/articles/cxe3pgjzj3no>]. Acesso em: 20 nov. 2024.

NETTO, José Ferreira de Andrade. **Burnout, Ansiedade e Depressão.** Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/burnout-ansiedade-e-depress%C3%A3o-jos%C3%A9-ferreira-de-andrade-netto-k8y2c>. Acesso em 20 de novembro de 2024.

LIVEIRA, A. C. F. DE .; PINHEIRO, J. Q.. **Indicadores psicossociais relacionados a acidentes de trânsito envolvendo motoristas de ônibus.** Psicologia em Estudo, v. 12, n. 1, p. 171–178, jan. 2007.

PAULA, Alessandro & MONTEIRO, Tatiana. **A Felicidade no Contexto do Trabalho: Uma Revisão Sistemática.** Revista FSA. 19. 280-294. 10.12819/2022.19.12.14, 2022.

SADIR, MARIA & LIPP, MARILDA. **As Fontes de Stress no Trabalho.** Revista de Psicologia da IMED. p.114-126, 2011.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer** [recurso eletrônico]: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar / Martin E. P. Seligman; tradução Cristina Paixão Lopes. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. recurso digital. ISBN 978-85-390-0422-5 (recurso eletrônico)

SELIGMANN-SILVA, E. et al.. **Saúde do Trabalhador no início do século XXI.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 35, n. 122, p. 185–186, <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200001>, dez. 2010.

SELIGMANN-SILVA, E. et al.. **O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 35, n. 122, p. 187–191, <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200002>, jul. 2010.

SILVA, Manuel; MENEZES, Joaquim. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 2001.

VASCONCELLOS, A. A. et. Al. Plataforma Digital: **EASY ESG**: uma plataforma para implantação e gestão da Agenda ESG no transporte rodoviário de passageiros. Projeto Aplicativo Pós-graduação em Gestão de Negócios – Fundação Dom Cabral. Campinas, p. 38. 2023.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, p. 34 – 38, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para *benchmarking*

Roteiro de Entrevista para *Benchmarking*: Felicidade no Trabalho

1. Introdução e Contextualização

"Gostaríamos de agradecer por disponibilizar seu tempo para essa entrevista. Nosso objetivo é entender como a sua empresa trabalha a felicidade no trabalho e identificar boas práticas que possam ser aplicadas em outras organizações."

"Essa entrevista de *benchmarking* faz parte de um estudo de conclusão de curso em Gestão de Recursos Humanos de alunos da Fundação Dom Cabral. Buscamos conhecer os processos e áreas voltadas para a felicidade no ambiente de trabalho."

"Gostaríamos de assegurar que todas as informações compartilhadas serão tratadas com confidencialidade e serão usadas apenas para fins de análise comparativa."

2. Questões:

1. Quando e como a área/processo de felicidade no trabalho foi implementada na sua empresa? Poderia descrever os passos iniciais e os principais desafios enfrentados?

1.1 Considerando os fatores psicossociais presentes no ambiente de trabalho da empresa, você acredita que é o momento adequado para abordar a felicidade no trabalho? Quais são os principais fatores que influenciam essa percepção?

2. O que motivou a criação dessa área/processo? Foram fatores internos, como demandas dos colaboradores, ou externos, como tendências de mercado?

3. A área de felicidade no trabalho está formalmente estabelecida na estrutura organizacional? Qual é o nível hierárquico e a composição da equipe?

3.1 Caso a área não seja parte da mesma estrutura do RH, como a área de felicidade no trabalho se integra com outras áreas da empresa, como RH, cultura organizacional, saúde e bem-estar?

3.2 Existem parcerias com áreas externas ou fornecedores especializados?

4. Quais são as principais funções e responsabilidades dessa área/processo?

4.1 Houve a necessidade de implementação de recursos tecnológicos/sistemas?

4.2 Se sim, qual sistema está sendo utilizado?

5. Quais são as principais iniciativas ou programas que sua empresa desenvolve para promover a felicidade no trabalho?

6. Quais indicadores e metodologias são usados para medir a felicidade no trabalho? Poderia dar alguns exemplos específicos?

7. Quais foram os principais resultados observados após a implementação das iniciativas de felicidade no trabalho?

7.1 Esses resultados refletem-se no desempenho da organização?

8. Quais foram os principais desafios enfrentados na implementação e manutenção das iniciativas de felicidade no trabalho? Como vocês superaram esses desafios?

8.1 Há pontos de atenção relacionados à LGPD e/ou compliance?

9. Quais são os planos futuros da empresa em relação à área/processo de felicidade no trabalho?

10. Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre as práticas de felicidade no trabalho na sua empresa?

3. Agradecimento

"Agradecemos muito pela sua disponibilidade e pelo compartilhamento das experiências e conhecimentos. Essa troca é extremamente valiosa para o nosso estudo."