



“Felicidade não é um bem que se mereça”: o que as empresas estão fazendo para merecer trabalhadores felizes?

“Happiness is not a good to be deserved”: what are companies doing to deserve happy workers?

Iza Maria do Nascimento Mascarenhas¹

<https://orcid.org/0009-0000-5029-2468>

Liliane Leite Moreira²

<https://orcid.org/0009-0008-1971-3330>

Recebido em: 12 maio 2025

Aceito em: 26 dez. 2025

Como citar este artigo: DO NASCIMENTO MASCARENHAS, Iza Maria; LEITE MOREIRA, Liliane. “Felicidade não é um bem que se mereça”: o que as empresas estão fazendo para merecer trabalhadores felizes? “Happiness is not a good to be deserved”: what are companies doing to deserve happy workers?. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 2, p. e3812-e3812, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i2.3812. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3812>.

Resumo: Este artigo apresenta uma revisão integrativa da literatura sobre práticas organizacionais voltadas à promoção da felicidade no trabalho, tendo como objetivo analisar as práticas organizacionais voltadas para a promoção da felicidade dos trabalhadores pelas empresas na atualidade. A pesquisa foi realizada nas bases de dados Google Acadêmico, SciELO e Redalyc, considerando publicações entre 2020 e 2025. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados seis estudos para análise crítica. Os resultados indicaram que práticas como reconhecimento, desenvolvimento de competências, comunicação interna eficaz, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e liderança ética são associadas ao fortalecimento do bem-estar dos trabalhadores. Entretanto, a revisão também revelou limites importantes, como a predominância de abordagens simbólicas que tratam a felicidade como estratégia de marketing interno, sem a correspondente transformação das condições laborais. Além disso, observou-se a carência de estudos brasileiros, indicando a necessidade de produção científica que considere as especificidades do contexto nacional. A reflexão crítica, ancorada na frase de Jorge Forbes — “felicidade não é um bem que se mereça” —, aponta que a felicidade no trabalho não deve ser concebida como recompensa

¹ Bacharel em Psicologia. Universidade Estadual do Piauí. E-mail: psi.izamascarenhas@gmail.com.

² Mestre em Ciências e Saúde pela Universidade Federal do Piauí. Professora do curso de Psicologia pela Universidade Estadual do Piauí. E-mail: Lilianeleite@ccs.uespi.br.

meritocrática, mas como resultado de ambientes organizacionais éticos e acolhedores, capazes de respeitar a dignidade e a subjetividade dos trabalhadores.

Palavras-Chave: Felicidade Organizacional. Gestão de Pessoas. Bem-estar no Trabalho. Psicologia Organizacional.

Abstract: This article presents an integrative literature review on organizational practices aimed at promoting happiness at work, with the objective of analyzing how companies have implemented actions to strengthen employees' well-being. The research was conducted in the Google Scholar, SciELO, and Redalyc databases, considering publications between 2020 and 2025. After applying inclusion and exclusion criteria, six studies were selected for critical analysis. The results show that practices such as recognition, skills development, effective internal communication, work-life balance, and ethical leadership contribute to the promotion of organizational happiness. However, the review also identified the predominance of symbolic approaches, in which happiness is used as an internal marketing strategy without corresponding changes in working conditions. In addition, a lack of Brazilian studies was observed, highlighting the need for further research that considers the specificities of the national context. The critical reflection, inspired by Jorge Forbes' statement — "happiness is not a good that one deserves" — emphasizes that happiness at work should not be understood as a meritocratic reward, but as the outcome of ethical, fair, and inclusive organizational environments that respect workers' dignity and subjectivity.

Keywords: Organizational Happiness. People Management. Well-being at Work. Organizational Psychology.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem crescido o interesse de pesquisadores e organizações pelo tema da felicidade no trabalho, impulsionado por um cenário no qual o adoecimento psíquico relacionado às condições laborais se torna cada vez mais evidente. Embora a promoção de ambientes saudáveis e satisfatórios esteja no centro das discussões sobre gestão de pessoas, observa-se que muitas práticas organizacionais ainda se sustentam em lógicas produtivistas e instrumentais, que ignoram os aspectos subjetivos do bem-estar dos trabalhadores (RIBEIRO et al., 2025).

O trabalho, em sua complexidade, ultrapassa a mera função de garantir subsistência. Ele é parte constitutiva da identidade, da autoestima e da realização pessoal do sujeito. Quando bem estruturado, pode ser fonte de sentido, vínculos positivos e desenvolvimento humano. Por outro lado, quando marcado por excessos, precariedade e ausência de reconhecimento, impacta negativamente a saúde mental e a qualidade de vida do trabalhador. Essa dupla possibilidade faz com que o trabalho seja uma das principais fontes de felicidade e sofrimento psíquico na contemporaneidade (ALVES; GONÇALVES; COSTA, 2017).

Historicamente, no entanto, a felicidade no ambiente laboral foi abordada

majoritariamente sob a ótica negativa, associada às doenças ocupacionais e à insatisfação, o que dificultou a construção de um conceito positivo e aplicável à realidade organizacional. Esse passado ainda reverbera na dificuldade de mensurar a felicidade no trabalho, especialmente em contextos que tratam o bem-estar como responsabilidade exclusiva do indivíduo (SOARES ELPO; DA CUNHA LEMOS, 2022).

Apesar da complexidade do conceito, a literatura aponta que a felicidade organizacional pode ser promovida a partir de práticas concretas e intencionais. Fisher (2010) argumenta que estados psicológicos positivos no trabalho estão associados à existência de uma cultura organizacional de respeito e apoio, liderança eficaz, reconhecimento, feedback constante, desenvolvimento de carreira e adequada alocação de funções, além de estarem associados a uma organização de trabalho que trata das relações interpessoais e que é regulada pela distribuição de responsabilidades, poder e controle, hierarquia e formas de comando. Da mesma forma, Da Costa Mata (2022) ressalta a importância da comunicação interna como facilitadora da felicidade organizacional, entendendo que ela potencializa o sentimento de pertencimento e alinhamento de valores entre organização e indivíduo.

Nesse sentido, Cunha (2022) elenca práticas essenciais para a construção de ambientes organizacionais saudáveis, como o cumprimento de obrigações básicas (como salários em dia), a criação de espaços de escuta ativa e tomada de decisão compartilhada, a promoção da justiça organizacional, a flexibilidade de horários e o estímulo ao convívio interpessoal. Essas ações, quando alinhadas à cultura da empresa e às necessidades reais dos trabalhadores, contribuem significativamente para a experiência de bem-estar no trabalho.

Por outro lado, é necessário cuidado com a instrumentalização da felicidade como estratégia de marketing ou gestão da imagem. Em muitos casos, a chamada “felicidade no trabalho” é reduzida a campanhas pontuais e simbólicas, descoladas das condições reais de trabalho, o que gera frustração e desgaste emocional nos trabalhadores (SOARES ELPO; DA CUNHA LEMOS, 2022). Além disso, há uma tendência a considerar o salário e um ambiente adequado como suficientes, ignorando que esses são apenas fatores higiênicos e não garantidores de motivação ou realização (CASTRO, 2019).

Ao evocar a frase do psicanalista Jorge Forbes (2008) — “felicidade não é um bem que se mereça” — esta pesquisa propõe uma inversão crítica: e se as empresas precisassem “merecer” trabalhadores felizes? O questionamento se fundamenta na ideia de que, embora a felicidade seja uma vivência subjetiva, as organizações têm responsabilidade ética e estratégica na construção de ambientes emocionalmente sustentáveis, capazes de acolher e potencializar o bem-estar dos indivíduos.

Justifica-se, portanto, a realização deste estudo diante da necessidade de compreender de forma crítica e fundamentada quais são as práticas de gestão que têm sido adotadas para a promoção da felicidade organizacional. Além de responder a uma demanda

crescente por ambientes de trabalho mais humanos e comprometidos com a saúde mental, este trabalho visa contribuir com o debate acadêmico sobre o tema, oferecendo uma leitura que articula os aspectos subjetivos e objetivos do trabalho contemporâneo.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar as práticas organizacionais voltadas para a promoção da felicidade dos trabalhadores pelas empresas na atualidade. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, através de uma revisão bibliográfica integrativa, permitindo mapear os principais elementos que compõem o conceito de felicidade organizacional e as ações efetivas ou simbólicas implementadas pelas organizações no contexto estudado. Diante disso, torna-se pertinente perguntar: o que as empresas estão, de fato, fazendo para merecer trabalhadores felizes?

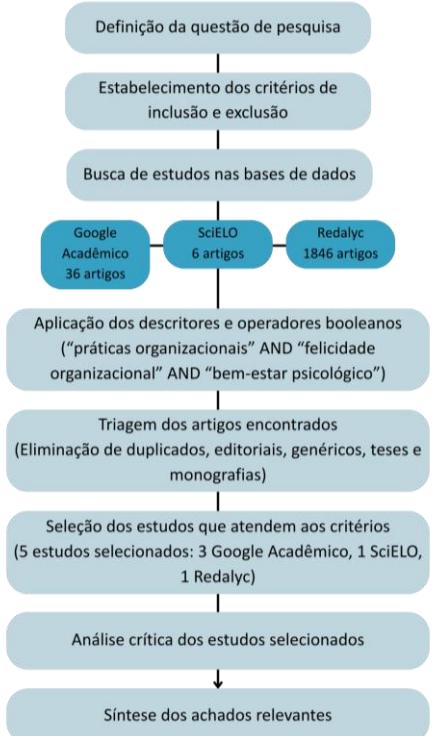
METODOLOGIA

Este trabalho configurou-se como uma revisão integrativa qualitativa da literatura científica, cujo objetivo é mapear e analisar criticamente práticas organizacionais voltadas para a promoção da felicidade no trabalho. Para tanto, seguiu-se as etapas metodológicas sugeridas para revisões integrativas: definição da questão de pesquisa, estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão, seleção dos estudos, análise crítica do material e síntese dos achados relevantes. Desse modo, utilizou-se a estratégia de busca PICo, a qual foi discriminada da seguinte forma: "P" de População (Trabalhadores); "I" de Intervenção (Ações de empresas); "Co" de Contexto (Felicidade). A coleta de dados foi realizada entre janeiro de 2024 e abril de 2025 nas bases de dados Google Acadêmico, SciELO e Redalyc, utilizando os descritores "práticas organizacionais", "felicidade organizacional" e "bem-estar psicológico" em português combinados por operador booleano, sendo estes AND.

Foram incluídos estudos publicados entre 2020 e 2025, em português, com acesso completo, que abordassem práticas organizacionais relacionadas à felicidade no contexto do trabalho. Excluíram-se, da tabela que sintetizaria os resultados, artigos duplicados, editoriais, estudos que tratassesem o tema de forma genérica ou que não fossem relacionados ao tema, bem como teses e monografias.

Na plataforma Google Acadêmico, após o uso dos descritores, foram encontrados 36 artigos, enquanto na plataforma SciELO foram encontrados 6 artigos e na Redalyc foram encontrados 1846 artigos. Após a triagem, foram selecionados 5 estudos para análise crítica (3 do Google Acadêmico, 1 do SciELO e 1 do Redalyc). O fluxograma do processo de seleção dos artigos está descrito na Figura 1:

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção dos artigos.



Fonte: Mascarenhas (2025).

RESULTADOS

A partir da análise da literatura selecionada, foi possível identificar diferentes abordagens sobre a promoção da felicidade no contexto organizacional. Os estudos revisados apresentam tanto práticas estruturadas que buscam integrar o bem-estar do trabalhador às estratégias de gestão, quanto críticas à superficialidade com que o tema, por vezes, é tratado nas empresas. A discussão a seguir busca abordar três eixos temáticos: as práticas organizacionais mais recorrentes associadas à felicidade no trabalho; as contradições entre o discurso da felicidade e sua aplicação concreta no cotidiano das organizações; e, por fim, uma reflexão crítica sobre o lugar da felicidade no ambiente corporativo, enquanto direito humano, construção subjetiva ou estratégia simbólica. A intenção é compreender como a ideia de “merecimento” da felicidade é mobilizada pelas empresas e quais são os impactos dessa lógica sobre a experiência laboral dos trabalhadores.

A literatura especializada aponta que a felicidade no ambiente de trabalho pode ser favorecida por um conjunto de práticas organizacionais que transcendem benefícios superficiais ou ações pontuais. Trata-se de iniciativas que, quando alinhadas à cultura da organização e às reais necessidades dos colaboradores, promovem um ambiente de pertencimento, segurança psicológica e realização profissional. Nesse sentido, Fisher (2010)

destaca que a felicidade organizacional está relacionada a fatores como respeito mútuo, reconhecimento, clareza nas metas, oportunidades de desenvolvimento, liderança ética e relações interpessoais saudáveis. Esses elementos contribuem para a construção de estados emocionais positivos e sustentáveis entre os trabalhadores, como também observado por Padilha (2024), que reforça a relação direta entre felicidade, engajamento e produtividade, desde que acompanhada de políticas de valorização consistentes.

Complementando essa perspectiva, Da Costa Mata (2022) argumenta que a comunicação interna exerce papel central nesse processo, uma vez que permite o alinhamento de expectativas, a valorização da escuta ativa e o fortalecimento da confiança organizacional. A autora ressalta que a qualidade do diálogo entre lideranças e equipes é um indicador importante da saúde emocional do ambiente de trabalho, impactando diretamente na percepção de felicidade dos colaboradores. De modo semelhante, Ribeiro e Veiga (2021), ao investigarem o setor hospitalar, demonstraram que a percepção de confiança e de justiça organizacional são determinantes para o bem-estar, revelando que a felicidade só se sustenta quando práticas de gestão são percebidas como autênticas.

Cunha, citado por Da Costa Mata (2022), apresenta um conjunto de ações concretas que contribuem para ambientes organizacionais mais saudáveis e satisfatórios, tais como: cumprimento rigoroso dos compromissos básicos, como o pagamento em dia; criação de espaços para escuta e tomada de decisão participativa; promoção da justiça organizacional; flexibilização dos horários de trabalho; valorização do convívio interpessoal e investimento em saúde física e mental dos trabalhadores. Tais práticas, quando integradas à estratégia organizacional e aplicadas de forma coerente com os valores da empresa, não apenas favorecem a felicidade no trabalho, mas também fortalecem o comprometimento, a produtividade e a retenção de talentos. No entanto, vale destacar que essas ações só produzem efeitos positivos quando não são adotadas de forma isolada ou simbólica, mas sim como parte de uma cultura organizacional coerente e comprometida com o bem-estar dos seus membros. A percepção de autenticidade por parte dos trabalhadores é um elemento crucial para que essas práticas se convertam, de fato, em experiências significativas e promotoras de felicidade.

Nesse sentido, Budde et al. (2018) observaram que, em organizações de tecnologia, ações voltadas ao bem-estar, como eventos motivacionais e campanhas de incentivo, não foram suficientes para sustentar a percepção de felicidade no longo prazo. Já Budde e Silva (2020) mostraram que, quando políticas de gestão de pessoas foram reduzidas, houve uma queda acentuada na percepção de felicidade entre os trabalhadores, evidenciando a fragilidade de iniciativas não estruturadas em um projeto organizacional sólido. De modo semelhante, Teixeira (2022) demonstrou que o marketing interno pode aumentar o engajamento, mas tende a produzir um clima artificial quando não acompanhado de práticas efetivas de valorização.

Dante da diversidade de práticas organizacionais identificadas na literatura, torna-se relevante apresentar, de forma sistematizada, os principais elementos que têm sido associados à promoção da felicidade no trabalho, pensando a partir do conceito de que a felicidade organizacional/corporativa significa um conjunto de práticas organizacionais que propositalmente e estrategicamente buscam alcançar o bem-estar e gerar a satisfação real dos colaboradores. Para isso, elaborou-se um quadro comparativo (Tabela 1) que sintetiza as ações mais recorrentes descritas nos estudos analisados. O objetivo é evidenciar como diferentes organizações, em contextos distintos, têm operacionalizado estratégias voltadas ao bem-estar de seus colaboradores, permitindo observar pontos de convergência, especificidades e limitações de cada proposta.

Tabela 1 - Práticas voltadas à felicidade organizacional (2020-2025)

Nº	Título	Autores (ano)	Objetivo	Metodologia	Práticas Organizacionais
1	Felicidade corporativa: Um estudo de caso sobre a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho	Ribeiro <i>et al</i> , 2025.	Explorar as relações entre fatores organizacionais e o bem-estar no ambiente de trabalho de um cartório em Goiás, com foco na felicidade corporativa e na saúde mental dos colaboradores.	Quantitativa.	Políticas de horários flexíveis, trabalho remoto, programas de saúde física e mental, atividades de lazer, integração social, apoio psicológico, programas de bem-estar, mentorias, aconselhamento, definição clara de expectativas e responsabilidades, comunicação aberta e transparente, propósito e significado no trabalho, cultura de reconhecimento e valorização e liderança inspiradora.
2	Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas	Budde C., Silva N., 2020.	Investigar os impactos de um processo de enxugamento nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas, adotadas por uma organização de tecnologia, sobre a percepção de felicidade dos trabalhadores que permaneceram ou ingressaram nela após essa redução.	Qualitativa.	Segurança no trabalho, compartilhamento de ideias e conhecimento, gratidão, <i>feedbacks</i> positivos, possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional e planejamento de carreira, e bons relacionamentos interpessoais e benefícios.
	Felicidade e	Padilha, 2024.	Explorar a relação	Qualitativa.	Promoção de

3	produtividade: Uma revisão sistemática da literatura		entre produtividade e felicidade no trabalho por meio da análise da produção científica entre os anos de 1999 e 2023.		emoções positivas, relações interpessoais saudáveis, sentido e propósito no trabalho, reconhecimento e realização pessoal, ambiente de trabalho positivo e harmonioso, autonomia e envolvimento em atividades desafiadoras e suporte social no ambiente de trabalho.
4	Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas	Oliveira, Á. F.; Gomide Júnior, S.; Poli, B. V. S., 2020.	Investigar o impacto de políticas de gestão de pessoas e da confiança organizacional sobre o bem-estar no trabalho.	Qualitativo e quantitativo.	Políticas de envolvimento dos colaboradores, políticas de treinamento, desenvolvimento e educação, políticas de condições de trabalho justas, políticas de avaliação de desempenho e competências, políticas de compensação e recompensas e construção de confiança organizacional baseada em padrões éticos e competência organizacional.
5	Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares	Ribeiro; Veiga, 2021.	Analizar a influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho de profissionais de saúde de hospital	Qualitativo e quantitativo.	Sentimento de realização, clima organizacional saudável, segurança, boa remuneração, bom relacionamento com a equipe, desenvolvimento pessoal e liderança assertiva.

Fonte: Mascarenhas (2025).

DISCUSSÃO

Apesar do crescente interesse das organizações pelo tema da felicidade no trabalho,

muitas das iniciativas adotadas ainda se limitam ao campo simbólico e performático. A análise dos estudos revisados evidenciou a existência de múltiplas práticas organizacionais associadas à promoção da felicidade no trabalho, como programas de reconhecimento, políticas de flexibilidade, estímulo ao desenvolvimento de lideranças empáticas e fortalecimento da comunicação interna (DA COSTA MATA, 2022). Embora essas práticas sejam apontadas de maneira recorrente na literatura como estratégias para a construção de ambientes mais saudáveis, observou-se posteriormente uma variação significativa na profundidade e efetividade com que são implementadas. Em alguns casos, como no estudo de Teixeira (2022), iniciativas de marketing interno demonstraram impacto positivo inicial na motivação e no engajamento, mas revelaram fragilidade quando não acompanhadas de mudanças estruturais consistentes.

A exemplo, o discurso institucional sobre bem-estar é utilizado como ferramenta de marketing organizacional, com o objetivo de projetar uma imagem positiva da empresa diante do mercado e dos próprios colaboradores. No entanto, essa narrativa nem sempre está acompanhada de práticas estruturais que assegurem a dignidade e a saúde dos trabalhadores (SOARES ELPO; DA CUNHA LEMOS, 2022). Ribeiro e Veiga (2021), ao analisarem o contexto hospitalar, evidenciaram que a confiança organizacional e a percepção de justiça influenciam diretamente a vivência de bem-estar, mas que tais fatores nem sempre são considerados em políticas de gestão de pessoas.

Sender e Fleck (2017) observam que a promoção da felicidade nas organizações precisa considerar de forma integrada as dimensões subjetivas, relacionais e institucionais do trabalho. Segundo os autores, muitas empresas adotam estratégias fragmentadas, sem escuta ativa ou compromisso real com o bem-estar dos trabalhadores, o que pode gerar uma falsa sensação de acolhimento e pertencimento. Essa fragmentação, por sua vez, intensifica o abismo entre o discurso e a prática, gerando frustração e descrença nos colaboradores. Situação semelhante foi encontrada por Budde e Silva (2020), que verificaram queda significativa na percepção de felicidade após cortes em políticas de gestão de pessoas, evidenciando que a ausência de continuidade fragiliza a efetividade das ações implementadas.

Budde et al. (2018) destacam ainda que, em organizações de tecnologia, a valorização de ações simbólicas, como eventos motivacionais e campanhas de incentivo, embora bem recebidas num primeiro momento, não se sustentaram no longo prazo. Isso ocorreu porque os trabalhadores, ao perceberem a ausência de transformações reais nas condições de trabalho e na gestão das demandas, passaram a questionar a autenticidade dessas iniciativas. Nesse mesmo sentido, Teixeira (2022) argumenta que o uso do marketing interno como estratégia de valorização do colaborador pode ter efeito contrário ao esperado quando descolado de ações concretas. Ao estimular a imagem de um ambiente idealizado, mas não vivido na prática, a organização corre o risco de criar um clima organizacional artificial, em que a positividade se

torna obrigação e a expressão do sofrimento, um tabu.

Além disso, Castro (2019) relembra que o salário e o ambiente físico adequado, considerados fatores higiênicos, são apenas a base mínima para o funcionamento de qualquer ambiente de trabalho. Esses elementos, por mais necessários que sejam, não garantem a satisfação ou o engajamento dos trabalhadores. Quando a organização restringe suas ações a esses aspectos básicos e, ainda assim, exige que o colaborador “seja feliz”, desloca para o indivíduo a responsabilidade exclusiva pelo próprio bem-estar, invisibilizando as estruturas que o afetam. Padilha (2024), por exemplo, demonstrou que embora exista correlação entre felicidade e produtividade, tal relação só se mantém quando acompanhada de políticas consistentes de valorização e reconhecimento — e não apenas por meio de incentivos superficiais.

Assim, a felicidade organizacional, quando reduzida a um conjunto de ações decorativas, slogans motivacionais ou espaços esteticamente agradáveis, perde sua potência transformadora e se converte em ferramenta de controle emocional e comportamental. Essa lógica tende a favorecer colaboradores que performam otimismo e adaptabilidade, enquanto silencia vozes críticas e legitima a exclusão daqueles que não se encaixam no ideal de positividade constante. Portanto, mais do que reafirmar a felicidade como valor institucional, é preciso criar condições estruturais que permitam sua manifestação genuína. Isso inclui a escuta qualificada, a valorização da diversidade subjetiva e a efetiva transformação das condições de trabalho. A felicidade, nesse sentido, não pode ser uma exigência corporativa, mas uma possibilidade que emerge quando o ambiente se torna, de fato, ético, seguro e humano.

A discussão sobre felicidade no trabalho frequentemente esbarra em uma tensão fundamental: trata-se de um direito do trabalhador ou de uma recompensa oferecida pela organização? Essa indagação ganha força especialmente quando se observa que, em muitos contextos corporativos, a felicidade é tratada como um benefício a ser conquistado mediante desempenho, produtividade ou adaptação a normas culturais específicas da empresa (MOTA, 2022). Essa lógica, no entanto, desconsidera o caráter subjetivo da felicidade e seu vínculo com condições éticas e estruturais que favorecem o bem-estar de forma genuína.

Ao propor a reflexão “felicidade não é um bem que se mereça”, Jorge Forbes (2008) chama atenção para a ideia de que a felicidade não deve ser concebida como algo externo, atribuído ao sujeito a partir de méritos ou da aprovação de uma instância superior, como seria o caso da organização. Segundo a visão psicanalítica evocada por Forbes, a felicidade é uma construção interna, singular e intransferível. No entanto, isso não isenta as instituições de seu papel em possibilitar contextos de trabalho que respeitem a dignidade humana e criem espaços favoráveis ao florescimento do bem-estar emocional.

Ao mesmo tempo, autores como Soares Elpo e Da Cunha Lemos (2022) problematizam

a forma como o discurso da felicidade tem sido instrumentalizado nas empresas contemporâneas, muitas vezes esvaziado de sentido e transformado em recurso simbólico para maquiar precarizações ou mascarar a ausência de políticas consistentes de cuidado. Nesse cenário, a felicidade se converte em exigência: o trabalhador precisa parecer feliz, mesmo quando o ambiente não oferece as condições mínimas para isso.

Dessa forma, a felicidade organizacional não deve ser compreendida como prêmio, privilégio ou conquista meritocrática, mas como consequência indireta de uma gestão comprometida com o respeito, a equidade e o acolhimento. Quando se espera que o colaborador seja feliz como condição para ser reconhecido ou valorizado, transfere-se para ele a responsabilidade exclusiva pelo próprio bem-estar, ocultando os determinantes estruturais que muitas vezes inviabilizam essa vivência. É nesse ponto que a felicidade deixa de ser uma experiência legítima e se transforma em ferramenta de controle e produtividade simbólica (NAKAGUISHI, A.; NAKAGUISHI, M., 2018).

Reverter essa lógica exige que as empresas deixem de enxergar a felicidade como ativo estratégico unicamente voltado à performance e passem a compreendê-la como indicador de qualidade nas relações de trabalho. A felicidade, nesse contexto, não se dá “porque a empresa merece”, mas sim porque a organização comprehende seu papel ético no cuidado com as pessoas. Somente assim será possível deslocar o foco da felicidade como discurso para a felicidade como experiência concreta, ainda que subjetiva, no cotidiano laboral.

Outro aspecto importante refere-se à carência de estudos nacionais sobre a felicidade organizacional, o que evidencia uma lacuna relevante na produção acadêmica brasileira, dificultando a construção de uma base mais sólida para esse trabalho, uma vez que boa parte dos trabalhos em português tinham origens portuguesas. A ausência de pesquisas contextualizadas à realidade socioeconômica e cultural do país pode levar à adoção acrítica de práticas importadas, pouco sensíveis às especificidades locais. Nesse cenário, fomentar pesquisas que abordem a felicidade no trabalho sob uma perspectiva crítica e situada no Brasil torna-se essencial para fortalecer o debate e orientar práticas de gestão mais justas e eficazes no contexto brasileiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada a partir da revisão integrativa qualitativa permitiu mapear práticas organizacionais que promovem a felicidade no ambiente de trabalho, com destaque para ações como reconhecimento, desenvolvimento de competências, comunicação interna eficaz, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e liderança empática. Essas práticas, quando implementadas de maneira consistente e alinhadas aos valores institucionais, contribuem para a construção de contextos organizacionais éticos e acolhedores, favorecendo o bem-estar

genuíno dos trabalhadores. A felicidade, nesse sentido, emerge como reflexo de relações laborais justas e comprometidas com o cuidado e não como um instrumento de maximização da produtividade.

No entanto, o estudo evidenciou a existência de um descompasso entre o discurso institucional e a prática cotidiana nas organizações. Muitas iniciativas voltadas à promoção da felicidade permanecem restritas ao campo simbólico, servindo mais à construção de uma imagem positiva da empresa do que à transformação efetiva das condições de trabalho. Essa instrumentalização do bem-estar reforça a crítica de que, em diversas situações, a felicidade no trabalho é apresentada como um ideal performático, dissociado da realidade vivida pelos trabalhadores. Retomar a felicidade como uma experiência legítima e não como uma exigência corporativa revela-se, portanto, um desafio ético e político urgente.

Por fim, a provocação de Jorge Forbes, “felicidade não é um bem que se mereça”, convida à reflexão sobre a necessidade de deslocar a felicidade do campo da recompensa meritocrática para o da responsabilidade institucional. As organizações que desejam construir ambientes realmente propícios ao florescimento humano precisam investir em práticas estruturantes, escuta qualificada e compromisso ético com as condições de trabalho. Assim, a felicidade no trabalho deixará de ser apenas um slogan para se concretizar como uma experiência vivida, diversa e subjetiva, emergente de relações de trabalho que respeitam a dignidade humana em sua totalidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. K. da S.; GONÇALVES, R. M. de P.; COSTA, F. J. F. Trabalho e ser social: uma reflexão ontológica do trabalho na relação homem x natureza. *Revista Labor*, [S. l.], v. 1, n. 12, p. 78–87, 2017. DOI: <https://doi.org/10.29148/labor.v1i12.6575>. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/6575>. Acesso em: 19 mar. 2024.

ANTONIO, C. C.; SANTOS, D. G. D.; MARASSATTO, L. A.; SAMPAIO, V. P. P. A contribuição da cultura organizacional inovadora e a felicidade no trabalho. *Repositório Institucional das Faculdades Integradas de Jaú*, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://portal.fundacaojau.edu.br/journal/index.php/tcc/article/view/729>. Acesso em: 18 dez. 2024.

BRUGNAROTTO, Roberto José. **Revisão de literatura: felicidade no trabalho**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Medicina do Trabalho) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Medicina, Departamento de Medicina Social, Porto Alegre, 2021.

BUDDE, C. et al. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho: estudo de caso de uma organização de tecnologia**. 2018.

BUDDE, C.; SILVA, N. Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de

redução nas políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista de Psicologia Organizacional**, 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2020000100040&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 mar. 2024.

CASTRO, L. **Psicologia organizacional para concursos federais**. Salvador: Sanar, 2019.

DA COSTA MATA, A. C. **A felicidade organizacional e a comunicação interna**. 2022.

DE ALVARENGA, R. Z. **Trabalho decente: direito humano e fundamental**. São Paulo: Editora Dialética, 2020.

FISHER, C. Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 4, p. 384–412, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>. Acesso em: 23 mar. 2024.

FORBES, J. Felicidade não é bem que se mereça – versão completa. **Jorge Forbes**, [S. l.], 2008. Disponível em: <http://jorgeforbes.com.br/felicidade-nao-e-bem-que-se-mereca-versao-completa/>. Acesso em: 23 mar. 2024.

MOTA, Ana Filipa Monteiro Martins. **A felicidade e o bem-estar no trabalho na pandemia da Covid-19**. 2022. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga, 2022.

NAKAGUISHI, A. V.; NAKAGUISHI, M. V. Psicanálise nas empresas: saúde mental dos trabalhadores. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, 2018, 2.2.

OLIVEIRA, Á. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S.. ANTECEDENTS OF WELL-BEING AT WORK: TRUST AND PEOPLE MANAGEMENT POLICIES. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. eRAMD200105, 2020.

PADILHA, Susana Alexandra Aguiar. **Felicidade e produtividade: uma revisão sistemática da literatura**. 2024. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde) – Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, 2024.

RIBEIRO, Fabrício Souza; SILVA, Valdirene Ramos da; JANKOWITSCH, Jhonata; COSTA, Robson Antonio Tavares. Felicidade corporativa: um estudo de caso sobre a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. **International Journal of Professional Business Review**, Miami, v. 10, n. 1, p. 1-44, 2025. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5307>.

RIBEIRO, Letícia de Aguiar Manso; VEIGA, Heila Magali da Silva. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 63-76, jan./mar. 2022. Universidade Católica Dom Bosco. DOI: 10.20435/pssa.v14i1.1681.

SENDER, G.; FLECK, D. **As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada**. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 6, p. 764–787, nov. 2017.

SOARES ELPO, P.; DA CUNHA LEMOS, D. Felicidade no trabalho: conceitos, elementos

antecessores e temas transversais. **Perspectivas Contemporâneas**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1–19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3253>. Disponível em: <http://periodicos.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3253>. Acesso em: 23 mar. 2024.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TEIXEIRA, P. S. P. **O impacto das medidas de marketing interno no bem-estar, felicidade e motivação dos colaboradores: estudo de caso na empresa Biogerm SA**. 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/13496>. Acesso em: 23 mar. 2024.