

ANÁLISE COMPARATIVA DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS POR EMPRESAS E SUA RELAÇÃO COM A TURNOVER, O ABSENTEÍSMO E O ROE (RETURN ON EQUITY).

COMPARATIVE ANALYSIS OF BENEFITS OFFERED BY COMPANIES AND THEIR RELATIONSHIP WITH TURNOVER, ABSENTEEISM, AND ROE (RETURN ON EQUITY).

Andressa Durval

Maísa Pedroso ²
Pedro Lanchovicz Neto ³

RESUMO

Objetivo – Compreender a relação de causa e efeito entre os benefícios corporativos voluntários, o bem-estar dos colaboradores e o aumento da produtividade, analisando como essa conexão se reflete nos indicadores de turnover, absenteísmo e ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) de empresas de capital aberto listadas na B3.

Estrutura teórica – O estudo fundamenta-se na Teoria do Suporte Organizacional Percebido (SOP), proposta por Eisenberger et al. (1986), articulada com conceitos da Psicologia Organizacional, da Gestão Estratégica de Pessoas e da Teoria da Reciprocidade (Gouldner, 1960).

Design/metodologia/abordagem – Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, desenvolvida em duas etapas: revisão sistemática da literatura com 35 artigos selecionados via plataforma Lens (2020–2025) e pesquisa documental com análise de relatórios de sustentabilidade e de Relações com Investidores de oito empresas de capital aberto listadas na B3.

Descobertas – Empresas com elevada rentabilidade (ROE) sustentam políticas de benefícios mais robustas, associadas a menores índices de turnover. O impacto dos benefícios é mediado pelo SOP: quando percebidos como cuidado genuíno, ativam reciprocidade positiva e fortalecem o engajamento. Fatores setoriais (tecnologia, varejo) modulam esses resultados independentemente do

nível de investimento.

Pesquisa, implicações práticas e sociais – A ausência de dados padronizados sobre absenteísmo nos relatórios de RI evidencia lacuna nos padrões GRI/ESG. Gestores devem tratar benefícios como investimento estratégico, alinhando-os à cultura organizacional e garantindo liderança de suporte e segurança psicológica para efetiva utilização pelos colaboradores.

Originalidade/valor – O estudo integra revisão sistemática da literatura com análise documental de empresas brasileiras de capital aberto, contribuindo com evidências empíricas que articulam indicadores financeiros (ROE) e de gestão de pessoas (turnover), ampliando a compreensão sobre o papel estratégico dos benefícios no contexto da Administração de Empresas no Brasil.

Palavras-chave: Benefícios para Funcionários; Benefícios Corporativos; Bem-estar; Engajamento; Suporte Organizacional Percebido.

ABSTRACT

Purpose – This study aims to understand the cause-and-effect relationship between voluntary corporate benefits, employee well-being, and productivity, analyzing how this connection is reflected in turnover, absenteeism, and ROE (Return on Equity) indicators of publicly traded companies listed on Brazil's B3 stock exchange.

Theoretical framework – The study is grounded in the Perceived Organizational Support (POS) Theory (Eisenberger et al., 1986), combined with Organizational Psychology, Strategic People Management, and the Norm of Reciprocity (Gouldner, 1960).

Design/methodology/approach – Qualitative, descriptive, and exploratory research conducted in two phases: a systematic literature review of 35 articles selected via the Lens platform (2020–2025), followed by documentary analysis of sustainability and Investor Relations reports from eight large publicly traded companies listed on B3.

Findings – Companies with higher profitability (ROE) sustain more robust benefits policies, associated with lower turnover rates. The impact of benefits is

mediated by POS: when perceived as genuine care, they activate positive reciprocity and strengthen engagement. Sector-specific factors (technology, retail) moderate these outcomes regardless of investment level.

Research, practical and social implications – The absence of standardized absenteeism data in IR reports highlights a gap in GRI/ESG reporting standards. Managers should treat benefits as strategic investments, aligning them with organizational culture and ensuring supportive leadership and psychological safety for effective employee use.

Originality/value – This study integrates systematic literature review with documentary analysis of Brazilian publicly traded companies, providing empirical evidence that links financial indicators (ROE) with people management metrics (turnover), broadening the understanding of the strategic role of benefits within the field of Business Administration in Brazil.

Keywords: Employee Benefits; Corporate Benefits; Well-being; Engagement; Perceived Organizational Support.

1. INTRODUÇÃO

Na última década, o cenário organizacional tem sido marcado por mudanças tecnológicas e sociais que alteraram a natureza do trabalho e as relações entre os colaboradores e as empresas. O olhar deixou de ser restrito à empresa como única fonte de recursos e passou a valorizar o colaborador como o principal capital produtivo. Assim, estratégias voltadas à melhoria da satisfação e da motivação tornaram-se prioridades inegáveis para a gestão de pessoas (Dutra, 2016; Almeida, 2023). Há um conjunto crescente de evidências que demonstram o impacto positivo desses investimentos. Organizações que oferecem benefícios voltados ao bem-estar e à qualidade de vida tendem a reduzir de forma significativa os índices de absenteísmo, o que contribui para o aumento da produtividade, do faturamento e para a continuidade das operações.

Empresas que valorizam seus colaboradores por meio de políticas mais flexíveis e personalizadas com a cultura da empresa, apresentam níveis mais elevados de engajamento, refletindo em maior desenvolvimento, melhor

qualidade no atendimento e desempenho superior (Dutra, 2016). A consultoria Deloitte (2023) aponta que 83% das empresas que adotaram programas de bem-estar registraram aumento na produtividade, enquanto a pesquisa da Great Place to Work – GPTW (2022) evidenciou que organizações reconhecidas como “melhores empresas para trabalhar” alcançaram faturamento até três vezes superior à média do mercado.

No contexto em que as engrenagens dentro das organizações mudaram, tornou-se imprescindível a elaboração de estudos voltados para entender a relação entre os benefícios corporativos e o bem-estar dos colaboradores, e como essa conexão se reflete no aumento da produtividade. Diante deste cenário, esta obra buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual o impacto dos benefícios na redução do absenteísmo e turnover, e como essa eficiência operacional se reflete nos indicadores de lucratividade das organizações?** Por sua vez, o objetivo foi compreender a relação de causa e efeito entre os benefícios corporativos, o bem-estar e o aumento da produtividade por meio de uma pesquisa descritiva, exploratória e qualitativa, focada em empresas de capital aberto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: CONCEITO E EVOLUÇÃO

A Psicologia Organizacional constitui um campo de estudo voltado à compreensão do comportamento humano no contexto do trabalho, considerando as relações estabelecidas entre indivíduos, grupos e organizações. Seu desenvolvimento está diretamente ligado às transformações históricas do mundo do trabalho, especialmente a partir da industrialização, quando surgiram as primeiras demandas por maior eficiência produtiva. Nesse período inicial, a área, ainda denominada Psicologia Industrial, concentrava-se principalmente em processos de seleção, mensuração de desempenho e adaptação do trabalhador às exigências do sistema produtivo (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Com o avanço dos estudos sobre comportamento humano, especialmente após os experimentos de Hawthorne, passou-se a reconhecer a influência de fatores sociais e psicológicos no desempenho dos trabalhadores,

ampliando o campo de atuação da área. Ao longo do tempo, a Psicologia Organizacional incorporou temas como cultura organizacional, clima, liderança e qualidade de vida no trabalho, deslocando o foco exclusivamente técnico para uma compreensão mais ampla e integrada do sujeito no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, o trabalhador passa a ser entendido como um indivíduo dotado de subjetividade, inserido em um contexto relacional que influencia diretamente sua motivação, satisfação e desempenho (Chiavenato, 2014).

2.2. GESTÃO DE PESSOAS: DA ABORDAGEM OPERACIONAL AO PAPEL ESTRATÉGICO

Ao longo da história da Administração, o trabalho humano sempre ocupou um papel central nos processos produtivos, mesmo que o reconhecimento da complexidade do indivíduo nem sempre tenha evoluído junto, essa importância persiste. No início do século XX, as propostas da Administração Científica, elaboradas por Frederick Taylor, focaram na organização racional do trabalho, na segmentação de tarefas e na fiscalização rigorosa do desempenho. Nesta visão, o trabalhador era visto sob uma ótica estritamente funcional e instrumental. Nesse mesmo período, Henri Fayol contribuiu para a consolidação de princípios administrativos pautados na hierarquia, disciplina e padronização, reforçando uma estrutura organizacional voltada à eficiência e ao controle (Maximiano, 2011). Esta maneira de compreender o trabalho, marcada por um viés mecanicista, pouco considerava dimensões subjetivas implicadas na experiência do trabalhador, como emoções, relações sociais e aspectos psicológicos.

Foi a partir dos estudos desenvolvidos por Elton Mayo, na década de 1920 a 1930, que tais elementos passaram a ganhar maior visibilidade, ao evidenciar que fatores como motivação, interação social e ambiente de trabalho exercem influência significativa sobre o desempenho (MAYO, 1932 *apud* CHIAVENATO, 2014). Esses achados contribuíram para o desenvolvimento da Escola das Relações Humanas, que nos traz a ideia de que o comportamento humano não é só racional, que fatores sociais e emocionais influenciam o trabalho e as

relações interpessoais impactam sim, no desempenho do colaborador. A partir desse movimento, o trabalhador passa a ser progressivamente reconhecido para além de sua função operacional, sendo compreendido como sujeito ativo, dotado de competências e inserido em uma rede de relações que influenciam os resultados organizacionais (Chiavenato, 2014).

Assim, a antiga área de Recursos Humanos (RH), voltada a funções burocráticas, passou a ser compreendida como Gestão de Pessoas (GP), com atribuições mais estratégicas unindo as duas práticas. Marras (2011) reforça que a gestão de pessoas, além de zelar pela conformidade legal e pela administração de salários, tem como função essencial equilibrar os interesses organizacionais e individuais. Ao mesmo tempo em que busca produtividade e lucratividade, precisa oferecer condições dignas de trabalho, valorização profissional e benefícios que atendam às necessidades da equipe. Essa mudança de perspectiva também foi destacada por Schein (2009), ao afirmar que cada empresa possui uma cultura organizacional própria, e que práticas de gestão, incluindo políticas de benefícios, devem estar alinhadas a essa cultura.

No contexto contemporâneo, em que a competitividade exige inovação constante, a valorização do capital humano passou a ser vista como fator crítico de sucesso. Para Dutra (2016), a gestão de pessoas é cada vez mais chamada a participar das decisões estratégicas, especialmente no que diz respeito à atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Nesse cenário, os benefícios organizacionais se destacam como um dos principais instrumentos de gestão, pois influenciam diretamente na satisfação, motivação e permanência dos trabalhadores.

2.3 BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS, TIPOS E TENDÊNCIAS

Os benefícios organizacionais podem ser compreendidos como formas de remuneração indireta oferecidas pelas empresas aos seus colaboradores, em complemento ao salário. Marras (2011) define benefícios como todas as formas de pagamento, vantagens ou serviços disponibilizados pela organização, com o objetivo de atender às necessidades pessoais e familiares dos empregados, promovendo maior segurança, estabilidade e qualidade de vida. Segundo

Chiavenato (2014), os benefícios organizacionais desempenham funções estratégicas, como atrair profissionais, reter talentos, reduzir a rotatividade, elevar a satisfação e contribuir para a construção de uma imagem positiva da empresa no mercado.

Esses benefícios podem ser classificados em duas categorias principais: os benefícios legais ou obrigatórios, previstos na legislação trabalhista, como FGTS, férias, 13º salário, vale-transporte, adicionais de insalubridade e periculosidade, além de licenças maternidade e paternidade; e os benefícios espontâneos ou voluntários, concedidos pelas organizações de acordo com suas políticas internas de gestão de pessoas, que incluem, plano de saúde, vale-alimentação, auxílio-creche, convênios educacionais, bolsas de estudo, participação nos lucros e resultados (PLR), programas de bem-estar e modalidades de trabalho flexível, como o home office, entre outros... (Marras, 2011; Lacombe, 2012).

Outro aspecto, refere-se à ampliação de benefícios voltados à saúde mental e ao bem-estar dos colaboradores. A pandemia de Covid-19 intensificou essa transformação ao evidenciar os impactos psicológicos do trabalho e a necessidade de as organizações desenvolverem políticas que contemplem não apenas a saúde física, mas também o equilíbrio emocional dos indivíduos (Organização Mundial da Saúde, 2022; Organização Internacional do Trabalho, 2022). Relatórios recentes indicam que organizações que investem em programas de bem-estar tendem a apresentar níveis mais elevados de engajamento e produtividade entre seus colaboradores, reforçando a compreensão de que tais iniciativas devem ser vistas como investimentos estratégicos, não apenas como custos operacionais (Deloitte, 2023).

Portanto, os benefícios organizacionais configuram-se como instrumentos relevantes na gestão de pessoas, atuando como elementos de articulação entre os interesses institucionais e as necessidades dos colaboradores. Quando planejados de forma estratégica, contribuem para a redução do turnover e do absenteísmo, além de fortalecer o vínculo dos trabalhadores com a organização. Nesse sentido, sua implementação adequada favorece não apenas o bem-estar

dos indivíduos, mas também o desempenho organizacional e a sustentabilidade das empresas a longo prazo.

3. METODOLOGIA

Nossa pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa e, com abordagem descritiva e exploratória. O método escolhido justifica-se pela necessidade de compreender não apenas evidências empíricas, mas também aspectos mais subjetivos relacionados às políticas de bem-estar, especialmente a forma como são compreendidos pelos colaboradores no contexto organizacional. Assim, o estudo teve como apoio da abordagem de análise o Suporte Organizacional Percebido, proposta por Robert Eisenberger et al. (1986), que enfatiza a importância das percepções individuais sobre as práticas adotadas pelas organizações.

A primeira etapa consistiu em uma revisão sistemática da literatura, desenvolvida a partir de uma busca realizada em 13 de setembro de 2025, por meio da plataforma de busca científica Lens. Como forma de não restringir os estudos e demonstrar o maior número de áreas do conhecimento possíveis, foram empregados como termos de pesquisa "*employee benefits*" AND "*well being*". O tipo de documento pesquisado foi artigo científico. A configuração da ferramenta de busca utilizou como critérios para limitação temporal, artigos publicados entre os anos 2020 a 2025. Os idiomas estabelecidos foram o inglês, espanhol e português. Diante dessas especificações, foram obtidos 881 documentos. O processo de seleção dos artigos seguiu o rigor de um protocolo de revisão sistemática e está detalhado na Ilustração 1.

1 - Fluxo de Informações.

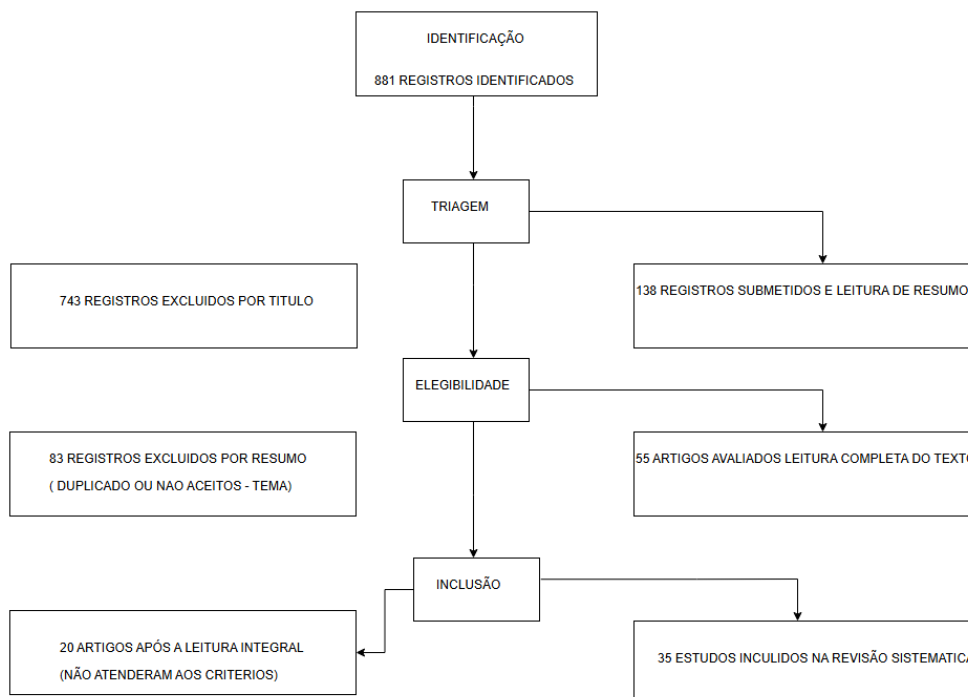
O processo de triagem e seleção dos estudos seguiu um fluxo rigoroso dividido em quatro etapas principais. Inicialmente, a formulação da pergunta norteadora que conduziu a busca bibliográfica foi definida como: "*Qual a produção científica dos últimos cinco anos que abordou a influência dos benefícios corporativos no bem-estar do colaborador?*". A partir dessa diretriz, a primeira fase consistiu na análise dos títulos, onde foram identificados 881

artigos potenciais; destes, 743 foram desconsiderados por não apresentarem alinhamento temático direto com o escopo da pesquisa.

Na segunda fase, correspondente à análise dos resumos, os 138 artigos remanescentes foram submetidos à leitura analítica de seus abstracts. Nessa etapa, houve a exclusão de 83 produções devido à identificação de duplicidades ou por se enquadrarem em formatos documentais não aceitos pelo desenho deste estudo, tais como relatórios executivos e *working papers* sem revisão por pares.

Por fim, procedeu-se à leitura integral dos 55 artigos elegíveis. A aplicação minuciosa dos critérios de exclusão resultou no descarte de mais 20 trabalhos que não atendiam aos parâmetros de seleção e qualidade estabelecidos. O critério primário de corte foi a ausência de uma articulação teórica ou empírica entre os benefícios concedidos e o bem-estar subjetivo. Adicionalmente, foram refinados os filtros de qualidade metodológica, eliminando-se trabalhos de conclusão de curso (TCCs), teses e monografias que não passaram por publicação em periódicos revisados por pares, bem como investigações restritas ao exame isolado de benefícios legais obrigatórios, como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) ou adicionais de periculosidade, que prescindem de uma discussão aprofundada acerca da percepção de suporte ou do impacto no bem-estar do trabalhador. Ao término desse fluxo, a amostra final ficou constituída por 35 artigos, conforme o prisma abaixo:

Ilustração 1 - Fluxo de informações das fases de uma revisão sistemática, Brasil, 2025.



Fonte: dos autores (2025).

Para isso, após a compilação dos artigos selecionados, os dados foram extraídos em formato .csv e realizadas a análise textual dos conteúdos dos títulos e resumos, para identificação de como os benefícios corporativos impactam diretamente o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. O resultado após a seleção demonstrada acima foi de 35 produções científicas conforme a metodologia de busca e seleção de artigos.

Na segunda etapa, realizamos pesquisa documental com a coleta de dados de forma manual e direta nos portais de Relações com Investidores (RI). Foram analisados relatórios de sustentabilidade e relatórios integrados de oito empresas de grande porte, todas listadas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), e identificamos como critérios de inclusão:

- a) A disponibilidade pública de relatórios atualizados referentes ao período de 2024/2025;
- b) A divulgação de indicadores relacionados à Benefícios, índices de turnover, investimentos em treinamentos, lucro e ROE;
- c) A aderência a padrões internacionais de reporte, como GRI (Global Reporting Initiative) e ESG (Environmental, Social and Governance).

Objetivou-se assegurar a diversidade setorial, incluindo empresas dos segmentos de varejo, indústria, tecnologia e setor financeiro, com o objetivo de observar como práticas de bem-estar impactam diferentes perfis organizacionais. Os indicadores selecionados foram organizados em duas categorias. No âmbito quantitativo, os dados analisados foram: ROE (Return on Equity – Retorno sobre o Patrimônio Líquido), taxa de rotatividade (turnover) e investimento per capita em T & D (Treinamento e Desenvolvimento). No âmbito qualitativo, foram consideradas informações relativas à oferta de benefícios não obrigatórios, com ênfase em iniciativas voltadas à saúde mental, qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores.

Para essa análise, as informações foram sistematizadas em um quadro comparativo (quadro 02), permitindo o cruzamento entre os indicadores qualitativos e quantitativos. A comparação dos resultados foi baseada na teoria do Suporte Organizacional Percebido (SOP).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura evidenciou de forma consistente que os benefícios organizacionais, sejam eles obrigatórios ou voluntários, exercem influência significativa sobre o bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores. A análise dos 35 artigos científicos selecionados revelou que a remuneração direta e os incentivos financeiros tradicionais coexistem com benefícios indiretos, tais como programas de saúde mental, flexibilidade de jornada e suporte parental, atuando de maneira conjunta na elevação dos níveis de engajamento, satisfação laboral e qualidade de vida no trabalho (QVT).

A partir do mapeamento cronológico e conceitual dos estudos publicados entre 2020 e 2025, os principais achados foram sistematizados no Quadro 1, que fundamenta a articulação teórica desta pesquisa:

Quadro 1 - Principais conceitos utilizados para análise da influência dos benefícios no bem-estar, Brasil, 2025:

Autor(es)	Ano	Influência dos Benefícios no Bem-Estar
Alinno	2020	Gestão de RH (remuneração/Denv) eleva QVT, mas eficácia é limitada por salários baixos ou insegurança.
Pardede et al.	2020	Liderança transformacional e DHO elevam a satisfação e o engajamento, com benefícios reforçando o processo.
Maqsood et al.	2020	A satisfação laboral correlaciona-se positivamente à produtividade, potencializando o foco, a criatividade e o desempenho funcional.
Butt et al.	2020	A satisfação medeia o impacto dos benefícios na felicidade laboral, sendo esta potencializada por incentivos de desenvolvimento e reconhecimento.
Sharma et al.	2020	Estratégias de "good jobs" promovem o bem-estar e reduzem o <i>turnover</i> , consolidando o investimento em benefícios como diferencial competitivo.
Grossmeier et al.	2020	O suporte organizacional e o bem-estar elevam o engajamento e reduzem custos com saúde, otimizando o desempenho institucional.
Asan et al.	2020	Suporte (comunicação/recompensa) eleva engajamento e bem-estar, com mediação total do POS.
Mache et al.	2020	Intervenções combinadas (condições + saúde) superam ações isoladas em indicadores de saúde e laborais.
Žnidaršič et al.	2021	Políticas de equilíbrio trabalho-família elevam engajamento e retenção, reduzindo estresse.
Wu et al.	2021	A pesquisa reforça que ambientes organizacionais saudáveis impactam positivamente o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.
Somasekhar	2021	Iniciativas de RSC e bem-estar exigem percepção de justiça e relevância interna.
Peters et al.	2021	Validação do <i>thriving</i> (aprendizado/vigor): recursos e benefícios promovem crescimento e energia.
Mustika	2021	Satisfação (benefícios/salário) reduz intenção de turnover via POS e comprometimento afetivo.
Sishi et al.	2021	A ausência de benefícios, negociações débeis e comunicação ineficaz convergem para o aumento da litigiosidade e das tensões no ambiente laboral.
Nie et al.	2021	Micro-pausas reduzem a fadiga e elevam o bem-estar, especialmente com suporte do supervisor e atividades físicas/relacionais.
Le et al.	2021	Recompensas, reconhecimento e desenvolvimento elevam a motivação e o bem-estar.
Tummers et al.	2021	Liderança que provê recursos (autonomia/feedback) reduz demandas e eleva o engajamento e bem-estar.

Marin	2021	A gestão de Recompensas Totais eleva a atração, motivação e retenção, maximizando bem-estar e desempenho.
Bhattacharya e Gandhi	2021	A integração de valores, desenvolvimento e prática eleva o engajamento, sendo a flexibilidade e o crescimento essenciais para a retenção de millennials.
Lau et al.	2021	Recompensas e reconhecimento elevam a produtividade acadêmica; incentivos voltados à pesquisa e ao desenvolvimento potencializam o bem-estar docente.
Ellis et al.	2021	Um ambiente favorável promove o bem-estar e o comprometimento, sendo este o principal mediador para o alcance de metas e desempenho funcional.
Rusilowati et al.	2022	Flexibilidade melhora satisfação e retenção, mas exige políticas claras e suporte gerencial.
Johnson e Long	2022	Programas de bem-estar holístico superam ações pontuais; sua integração à cultura organizacional potencializa a adesão e os resultados no bem-estar.
Domínguez e Blanco	2022	Analisa-se a relação entre valores organizacionais e práticas de bem-estar na Espanha, verificando sua tradução em ações de RSC e a transparência em relatórios corporativos.
Rajesh et al.	2022	Incentivos financeiros elevam o engajamento e a produtividade, mas exigem abordagens motivacionais híbridas para superar limitações inerentes.
Prasanna e Mythili	2022	Benefícios assertivos fomentam ambientes produtivos, consolidando práticas contínuas de bem-estar como ferramentas essenciais de retenção e valorização.
Van der Put et al.	2023.	Saúde no trabalho: desempenho e bem-estar dependem da adesão e uso, não apenas da oferta.
Zhu et al.	2023.	Reciprocidade positiva eleva bem-estar (via motivação); reciprocidade negativa o reduz (via obstrução organizacional).
Negara et al.	2023	Segurança psicológica reduz o medo de represálias e potencializa a eficácia de intervenções de bem-estar.
Hong et al.	2024	Benefícios (disponibilidade/uso) elevam POS, comprometimento e bem-estar, com a percepção subjetiva como moderadora.
Malik e Musah	2024	Benefícios competitivos e justos são determinantes para a retenção e o bem-estar de millennials no setor de construção da Malásia, mitigando a intenção de saída.
Tsaban e Shavit	2024	Programas de bem-estar criam um ciclo de valor: aumentam a lealdade dos clientes e fortalecem o posicionamento estratégico da empresa.
Janarthanan	2025	Ações voltadas à saúde física, mental e social elevam a performance e mitigam a rotatividade dos colaboradores.

Kato-Vidal	2025	A eficácia dos pacotes de benefícios no bem-estar é mediada por decisões gerenciais; sem o respaldo da liderança, o impacto dessas iniciativas é severamente limitado.
Desai et al.	2025	A pertinência dos benefícios reduz a rotatividade e eleva a satisfação, desde que alinhada às demandas específicas dos colaboradores.

Fonte: dos autores (2026).

A análise dos dados empíricos e teóricos compilados no quadro 1 permitiu a identificação de três padrões conceituais:

A) Padrões de retenção e equilíbrio psicossocial.

A satisfação dos colaboradores com os pacotes de remuneração e benefícios está associada a uma redução da intenção de rotatividade (turnover), evidenciando uma relação negativa entre essas variáveis. Essa dinâmica mostrou-se mais evidente em organizações que estruturam suas políticas de remuneração com foco na equidade interna e na competitividade em relação ao mercado, utilizando tais práticas como estratégia para retenção de talentos, especialmente entre profissionais da geração *millennials*, e também demonstram que benefícios voltados à flexibilidade no trabalho e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional/familiar exercem influência significativa na redução do estresse crônico e dos conflitos internos. Como consequência, esses fatores contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e favoráveis ao bem-estar dos colaboradores.

B) O papel dos mediadores psicológicos e a subjetividade do trabalhador:

Os reflexos positivos das políticas de benefícios sobre os indicadores organizacionais não ocorrem de maneira direta ou puramente mecânica. Há uma concordância acadêmica expressiva de que os efeitos dependem intrinsecamente de mediadores psicológicos subjetivos, com destaque para a satisfação laboral, a motivação intrínseca e o Suporte Organizacional Percebido (SOP). Quando o colaborador interpreta a concessão de um benefício espontâneo como uma demonstração genuína de cuidado, estima e valorização por parte da instituição, o vínculo afetivo é fortalecido. Ativa-se, sob essa perspectiva, uma dinâmica de reciprocidade positiva cuja base sociológica

fundamenta-se na norma universal de que os indivíduos tendem a retribuir os benefícios recebidos (Gouldner,1960) impulsiona o comprometimento com as metas institucionais e induz ao estado de thriving organizacional, caracterizado pela sinergia entre vigor psicológico e aprendizado contínuo.

C) Condições de disponibilização versus utilização efetiva e influência cultural moderadora.

A mera disponibilidade ou a ampliação quantitativa de um pacote de benefícios não assegura, isoladamente, a eficácia organizacional. O real impacto no bem-estar está condicionado à pertinência e à utilização concreta dessas ferramentas pelos indivíduos. Se houver um distanciamento cultural entre o discurso institucionalizado e as práticas diárias (por exemplo, a oferta de programas de saúde mental em um clima de assédio ou sobrecarga), os efeitos benéficos são drasticamente anulados. Dessa forma, o sucesso das intervenções psicossociais é regulado por variáveis moderadoras do ecossistema corporativo, tais como:

1. A atuação de uma liderança de suporte e suporte gerencial transparente;
2. A manutenção de canais de comunicação assertivos e claros;
3. A percepção generalizada de justiça organizacional e o estabelecimento de uma sólida segurança psicológica, onde o trabalhador sinta-se livre para usufruir dos recursos disponibilizados sem o temor de represálias ou julgamentos operacionais.

Após revisão sistemática da literatura, os dados obtidos foram cruzados com as informações extraídas de relatórios corporativos oficiais de Relações com Investidores, conforme supracitado na metodologia.

4.2. PESQUISA DOCUMENTAL

A investigação dos dados extraídos de relatórios de sustentabilidade e de relações com investidores (RI) facilitam a transição direta da teoria para a realidade prática das organizações de capital aberto listadas na B3. Essa análise integrada evidencia de que maneira a performance econômico-financeira atua

como um fator eminentemente viabilizador das práticas de gestão de pessoas. Há uma tendência clara demonstrando que empresas dotadas de alta rentabilidade patrimonial possuem maior capacidade de subsidiar e sustentar políticas robustas de bem-estar, o que culmina na estabilização dos índices de rotatividade (turnover).

A Teoria do Suporte Organizacional Percebido, foi utilizada de forma complementar para a interpretação desses dados, ao sugerir que práticas organizacionais associadas ao cuidado, desenvolvimento e valorização dos colaboradores tendem a influenciar positivamente sua permanência e seu vínculo com a organização. Nesse sentido, os indicadores apresentados funcionam como evidências empíricas que auxiliam na compreensão dessas relações e torna possível relacioná-las com os aspectos subjetivos dentro do contexto empresarial.

Antes de adentrar nas especificidades de cada organização, cabe ressaltar uma constatação crítica a respeito do indicador de absenteísmo: embora este tenha sido proposto inicialmente como eixo central para compreender a eficiência operacional, identificou-se uma lacuna de reporte público padronizado nos documentos oficiais de RI analisados. Diante dessa ausência de dados brutos e homogêneos sobre as faltas dos colaboradores, a análise quantitativa concentrou-se na taxa de rotatividade, relacionando-a diretamente à evolução do lucro e à rentabilidade dos acionistas (ROE).

Os dados que fundamentam esse cruzamento entre indicadores qualitativos e quantitativos encontram-se sistematizados no Quadro 2:

Quadro 2 - Indicadores obtidos por meio de pesquisa documental com empresas de capital aberto (2024/2025):

Empresa	Benéficos (não obrigatórios)	Índice de Turnover	Investimentos em treinamentos	Lucro (2024/2025)	ROE Return on Equity (retorno sobre patrimônio)
---------	------------------------------	--------------------	-------------------------------	-------------------	---

NATURA & CO	Salário digno e apoio psicológico 24h. Licença de 6 meses, berçário e horários flexíveis	21,0% (2023) 15,0% (2024).	4,8 milhões de consultoras Liderança feminina: upskilling para elevar de 42,8% para 50%	R\$ 524,4 milhões em 2024	ROE de ~4,2% Impacto: prejuízos na Avon internacional e aportes de investimento
ITAÚ	Previdência (PAC) e bolsas de estudo Suporte parental (auxílio-babá/creche) Saúde integral (ginástica, check-up e IU Conecta)	Taxa de <i>turnover</i> em 5,1% e eNPS de 78 pontos, atingindo nível de excelência	R\$312 milhões em treinamento (anual).	R\$39,1 bilhões em 2024.	21,9% o que sustenta a capacidade do banco de manter benefícios acima da média do mercado sem comprometer a rentabilidade.
AMBEV	PLR (até 6 salários), Gympass e auxílio educação Kit Natalidade e Licença Estendida	Turnover controlado na gestão Retenção de talentos críticos > 85%	Aporte anual de R\$25 a 40 milhões em bolsas, MBAs e parcerias para educação executiva.	Crescimento orgânico: 12,4% (2024) Geração de caixa projetada: > R\$ 20 bi (2025)	Margem de 15,4% integrada ao ciclo de reforço: lucro elevado financia bônus e retroalimenta a motivação.
VALE	Seguro de vida (até 24 salários) e assistência médica Previdência Valia e suporte habitacional/educacional remoto	Rotatividade de estável entre 4,5% e 5,2% em funções técnicas e operacionais.	US\$55 milhões (R\$280 milhões) em treinamento e desenvolvimento global.	A Vale reportou um lucro líquido de US\$ 10,2 bilhões (consolidado 2024)	ROE de 18,2% viabiliza US\$ 55 milhões em segurança e treinamentos, mitigando riscos e o <i>turnover</i> operacional
TOTOVS	Assistência integral e licenças ampliadas (maternidade/paternidade) Dias de descanso (Gift/Reset Days) e previdência com contrapartida	Índice total de 18,36%, composto por 17,19% no público masculino e 20,21% no feminino.	Aporte superior a R\$290 mil em certificações externas, gestão da mudança e imersões em dados/IA.	R\$ 5,2 bilhões (crescimento de 17,6% em relação a 2023)	Rentabilidade de 15% aliada ao baixo <i>turnover</i> e alto investimento em capital humano, assegurando a continuidade técnica e a qualidade dos serviços.
PETROBRAS	Plano de saúde, previdência e suporte à maternidade Jornada reduzida (6h ou 4 dias) com benefícios integrais	Consolidado: 1,63% (0,95% voluntário) Controlado: 1,06% (0,82% voluntário)	Aporte: R\$ 4,28 bi em PD&I; Treinamento "Valores Petrobras": 98,3% do quadro (41 mil colaboradores)	R\$ 379,4 bi: Valor Adicionado Distribuído R\$ 474 mi: Lucros retidos (PL)	ROE de 23,1% sustentando a solidez financeira e o aporte de R\$4,28 bilhões em capital humano e PD & I.

VIVARA	Assistência integral e suporte especializado Auxílio-creche, licenças, descontos e programa VEM	Turnover de 32,4% (varejo) Monitoramento ativo e retenção	Investimento: R\$ 3 a 7 mi anuais Treinamento: 145 mil horas (34,5h/colaborador) em gemologia, atendimento e liderança	Lucro: R\$ 424,4 mi Receita: R\$ 2,1 bi (+15%) Expansão: Marca Life e fábrica de Manaus	Índice de 21,8%, refletindo uma geração de valor saudável para o varejo (R\$21,80 de lucro para cada R\$100,00 de patrimônio médio).
--------	--	--	---	--	--

Fonte: dos autores (2026).

A análise integrada nos permite constatar que a performance econômico-financeira de uma organização atua como um fator eminentemente viabilizador de suas práticas de gestão de pessoas. Há uma tendência clara evidenciando que empresas com alta rentabilidade patrimonial demonstram maior capacidade de subsidiar e sustentar políticas robustas e continuadas de valorização do capital humano, o que contribui na estabilização dos índices de rotatividade.

Sob a ótica da Teoria do Suporte Organizacional Percebido (SOP), os dados documentais revelam diferentes dinâmicas de alinhamento entre investimento institucional e comportamento dos colaboradores:

A) Zonas de alta estabilidade e robustez de benefícios;

A Petrobras exemplifica o nível máximo de retenção identificado, apresentando taxas de turnover consolidadas extraordinariamente baixas (1,63% total). Esse fenômeno associa-se a um pacote de benefícios altamente atrativo (como a jornada flexível e reduzida sem prejuízo de vantagens) e a um aporte bilionário (entre os anos 2024 e 2026, de acordo com o relatório analisado) em capital humano e capacitação (R\$ 4,28 bilhões). Essa estrutura é economicamente ancorada por um sólido ROE de 23,1%, estabelecendo o que a literatura define como ciclo virtuoso. A Vale mantém sua rotatividade controlada entre 4,5% e 5,2% em setores operacionais de alto risco, impulsionada por um massivo investimento em segurança e qualificação técnica (R\$280 milhões) legitimado por um ROE estável de 18,2%. No setor financeiro, o Itaú Unibanco converge com esse padrão: seu expressivo ROE de 21,9% permite o financiamento de programas voltados à saúde integral e ao suporte à parentalidade (IU Conecta, auxílio-babá), refletindo-se em um turnover restrito de 5,1% e um eNPS (78 pontos) que atesta a excelência do clima psicossocial.

B) Variabilidade de Índices por força de fatores setoriais

Em contrapartida, os dados revelam que a relação entre investimento em bem-estar e retenção não é linear, sendo fortemente influenciada pelas características estruturais de cada mercado de atuação. A TOTVS, inserida no setor tecnológico de alta dinamicidade e agressiva concorrência por talentos, apresenta um turnover de 18,36%, a despeito da oferta de benefícios inovadores focados na saúde mental e descanso, como os Reset Days. Nesses contextos, a mobilidade profissional inerente ao setor atenua o impacto isolado das práticas de retenção. Cenário semelhante manifesta-se na Vivara, que registrou o maior índice de rotatividade amostral (32,4%). O resultado, contudo, deve ser interpretado à luz do varejo de moda, segmento caracterizado estruturalmente por uma força de trabalho flutuante. Ainda assim, a expressiva dedicação aos treinamentos (34,5h per capita) evidencia uma postura estratégica voltada ao desenvolvimento contínuo e à qualificação rápida da força operacional, garantindo a produtividade mesmo diante de uma constante renovação do quadro.

C) Modelos de meritocracia e desafios financeiros transitórios

A Ambev adota uma abordagem distinta, na qual o engajamento e a manutenção de talentos críticos (superior a 85%) são sustentados por mecanismos meritocráticos de Recompensas Totais, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) de até seis salários combinada a uma forte adesão a benefícios de qualidade de vida, com destaque para os índices de engajamento em programas corporativos de atividade física (Gympass, 2023). Esse arranjo estimula a motivação intrínseca ligada à alta performance e à remuneração variável. Por fim, o caso da Natura & Co descortina uma nuance relevante sobre a priorização do fator humano: a empresa logrou uma redução expressiva em seu turnover anual, decrescendo de 21% para 15% mediante a implementação rigorosa de políticas de Salário Digno, flexibilidade familiar e suporte psicológico ininterrupto. Essa manutenção de investimentos psicossociais ocorreu a despeito de um cenário financeiro desafiador e de um ROE temporariamente pressionado por perdas em operações internacionais (4,2%). O caso demonstra

que as práticas de cuidado corporativo e o fortalecimento do suporte organizacional percebido podem ser sustentados como diretrizes filosóficas de gestão, atuando como ferramentas de proteção psicossocial mesmo em períodos de transição econômica.

5. CONCLUSÃO

A articulação entre os dados teóricos levantados na revisão sistemática da literatura e as informações documentais extraídas dos relatórios corporativos evidencia que a relação entre benefícios organizacionais, bem-estar dos colaboradores e desempenho financeiro é de natureza complexa, multidimensional e mediada por fatores subjetivos que transcendem a dimensão econômica.

Contudo, os dados indicam que a disponibilização de recursos financeiros, por si só, não é condição suficiente para produzir os efeitos esperados sobre o engajamento e a retenção. Conforme propõe a Teoria do Suporte Organizacional Percebido (Eisenberger et al., 1986), o impacto dos benefícios sobre o comportamento dos colaboradores está condicionado à percepção subjetiva de cuidado e valorização institucional.

O caso da Natura & Co ilustra essa dinâmica com particular clareza: mesmo diante de um cenário financeiro adverso, marcado por prejuízos em operações internacionais e ROE pressionado (4,2%), a empresa optou pela manutenção de suas políticas de suporte psicológico e Salário Digno, obtendo como resultado uma redução expressiva na taxa de rotatividade de 21% para 15%. Esse resultado sugere que práticas de cuidado organizacional, quando percebidas como genuínas, ativam mecanismos de reciprocidade positiva que fortalecem o vínculo afetivo e o comprometimento dos trabalhadores, mesmo em períodos de instabilidade econômica.

Um primeiro achado de relevância diz respeito ao papel da solidez financeira como condição estrutural habilitadora das práticas de gestão de pessoas. Organizações com elevada rentabilidade patrimonial, como evidenciado pelos índices de ROE da Petrobras (23,1%), do Itaú Unibanco (21,9%) e da Vale (18,2%), demonstraram maior capacidade de sustentar

pacotes de benefícios robustos e continuados, os quais se associaram a baixos índices de rotatividade. Essa constatação é consistente com o pressuposto de que o investimento em capital humano depende, em parte, da saúde econômica da organização.

A análise comparativa também permitiu identificar os limites da gestão de pessoas frente a forças estruturais de mercado. Os índices de rotatividade mais elevados observados na TOTVS (18,36%) e na Vivara (32,4%) não devem ser interpretados como evidência de ineficácia das políticas de bem-estar adotadas por essas organizações, mas sim como expressão das características intrínsecas dos setores em que atuam marcados, respectivamente, pela alta mobilidade de profissionais de tecnologia e pelo giro natural da força de trabalho no varejo de moda. Nesses contextos, iniciativas como os Reset Days da TOTVS e os intensivos programas de treinamento da Vivara (34,5 horas per capita) cumprem uma função estratégica distinta: a de preservar a capacidade produtiva e o bem-estar psicossocial dos colaboradores diante de condições de trabalho estruturalmente mais desgastantes.

Um achado qualitativo de especial relevância diz respeito à ausência sistemática de dados padronizados sobre absenteísmo nos relatórios oficiais de Relações com Investidores analisados. Essa lacuna documental, longe de ser uma limitação periférica, constitui um indicativo de que o mercado financeiro ainda carece de mecanismos de reporte transparentes sobre indicadores de saúde e afastamento do trabalho. A omissão desses dados nos relatórios corporativos dificulta a avaliação integral do impacto das políticas de bem-estar e reforça a necessidade de padronização dos critérios de divulgação social nos âmbitos GRI e ESG.

Em síntese, os resultados desta pesquisa reforçam que o bem-estar dos colaboradores não deve ser tratado como custo operacional acessório, mas como investimento estratégico com impacto direto na sustentabilidade organizacional. Para que os benefícios produzam os efeitos desejados, é necessário que estejam inseridos em uma cultura organizacional coerente, com liderança de suporte, canais de comunicação assertivos e um ambiente de segurança psicológica que permita aos trabalhadores utilizar efetivamente os recursos disponibilizados.

Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo desta investigação por meio de pesquisas de campo com abordagem qualitativa in loco, de modo a capturar a subjetividade dos trabalhadores em contextos organizacionais reais. Adicionalmente, sugere-se a incorporação de recortes geracionais na análise, especialmente considerando as distintas expectativas de profissionais das gerações Millennial e Z em relação aos pacotes de benefícios. Por fim, espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para a conscientização de gestores e formuladores de políticas organizacionais acerca da indissociabilidade entre a saúde mental dos colaboradores e a sustentabilidade das instituições que integram.

REFERÊNCIAS

ALINNO, F. C. **Proactive Human Resource Management and Improved Employee Quality of Worklife: Incident from Organizations in Southern Nigeria**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v. 10, n. 4, p. 232–253, 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/HSzEP>. Acesso em: set. 2025.

ALMEIDA, Ana Lúcia Santos de. **A relação entre a satisfação e o desempenho no trabalho: um estudo no Distrito Federal**. 2023. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2023. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/35662>. Acesso em: set. 2025.

ALONSO DOMÍNGUEZ, Á.; BLANCO PRIETO, A. **Corporate social responsibility: an analysis of occupational welfare through the GRI reports of large companies in Spain**. RIO: Revista Internacional de Organizaciones, n. 28, p. 35–62, 2022. Disponível em: https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/383. Acesso em: 13 set. 2025.

ASAN, S. et al. **Employee Engagement and Organization Support Strategies: The Mediating Role of Perceived Organization Support for Holistic**

Employee Subjective Well-Being. Jurnal Aplikasi Manajemen, v. 18, n. 4, p. 754–766, 2020. DOI: 10.21776/ub.jam.2020.018.04.14. Disponível em: <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.14>. Acesso em: set. 2025.

BUTT, R. S.; WEN, X.; HUSSAIN, R. Y. **Mediated Effect of Employee Job Satisfaction on Employees' Happiness at Work and Analysis of Motivational Factors: Evidence from Telecommunication Sector.** Asian Business Research Journal, v. 5, p. 19–27, 2020. DOI: 10.20448/journal.518.2020.5.19.27. Disponível em: <https://bit.ly/4ncvzEs>. Acesso em: set. 2025.

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

DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2023: Novo paradigma.** São Paulo: Deloitte, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/4hmPaAs>. Acesso em: set. 2025.

DESAI, H.; JADAV, B. **A Study on the Impact of Employee Benefits on Job Satisfaction and Retention Rates.** International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI), v. 14, n. 3, p. 78–80, 2025. Disponível em: [https://www.ijhssi.org/papers/vol14\(3\)/14037880.pdf](https://www.ijhssi.org/papers/vol14(3)/14037880.pdf). Acesso em: set. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. **Perceived organizational support.** Journal of Applied Psychology, Washington, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

ELLIS, D. A. et al. **Examining the Impact of Wellness Champions on the Effectiveness of a Workplace Health and Well-Being Program.** American Journal of Health Promotion, v. 35, n. 1, p. 121–126, 2021. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32476436/>. Acesso em: set. 2025.

GOULDNER, A. W. **The norm of reciprocity: a preliminary statement.** American Sociological Review, Washington, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). **As Melhores Empresas para Trabalhar: Ranking GPTW Brasil 2022**. São Paulo: GPTW, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: set. 2025.

GROSSMEIER, J. et al. **Workplace Well-Being Factors That Predict Employee Participation, Health and Medical Cost Impact, and Perceived Support**. American Journal of Health Promotion, v. 34, n. 4, p. 349–358, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31983218/>. Acesso em: set. 2025.

GYMPASS. **Workplace Well-being and Productivity Report**. 2023. Disponível em: <https://www.gympass.com>. Acesso em: set. 2025.

HONG, Y.-H.; FORD, M. T.; JONG, J. **Employee benefit availability, use, and subjective evaluation: A meta-analysis of relationships with perceived organizational support, affective organizational commitment, withdrawal, job satisfaction, and well-being**. Journal of Applied Psychology, v. 109, n. 12, p. 1921–1947, 2024. DOI: 10.1037/apl0001202. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0001202>. Acesso em: 13 set. 2025.

JANARTHANAN, R. **A Study on Employee Welfare Measures**. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management, v. 9, n. 4, p. 1–9, 2025. Disponível em: <https://www.grafiatl.com/en/literature-selections/employee-welfare/journal/>. Acesso em: set. 2025.

JOHNSON, C.; LONG, J. **Expanding Corporate Approaches to Employee Wellness**. Journal of Management Policy and Practice, v. 23, n. 2, 2022. Disponível em: <https://articlegateway.com/index.php/JMPP/article/view/5262>. Acesso em: set. 2025.

KATO-VIDAL, E. **Vida y trabajo: impacto de las decisiones gerenciales en el bienestar de los empleados en México**. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, v. 15, n. 29, p. 149-164, 2025. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.09>.

Acesso em: set. 2025.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAU, H. L.; YOENG, S.; WONG, K. H. **A Study of Relationship Between Rewards and Productivity in Private Higher Institutions, Sarawak**. UCTS Journal of Business and Social Sciences, v. 6, n. 2, p. 1–13, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/4o2hryO>. Acesso em: set. 2025.

LE, D. H. et al. **Factors affecting employees' motivation**. Management Science Letters, v. 11, n. 3, p. 1011–1020, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/470oCS7>. Acesso em: set. 2025.

MACHE, S. et al. **Working Conditions in Social Firms and Health Promotion Interventions in Relation to Employees' Health and Work-Related Outcomes, A Scoping Review**. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 17, n. 11, p. 3963, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/11/3963>. Acesso em: set. 2025.

MALIK, M. H. A.; MUSAH, A. A. **Compensation and Benefits Satisfaction on Turnover Intention among Millennial Employees in Malaysia Construction Sector: A Conceptual Study**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v. 14, n. 1, p. 787–800, 2024. Disponível em: <https://bit.ly/3WNL0gg>. Acesso em: set. 2025.

MAQSOOD, M.; AKRAM, H.; GHAFOR, S. **How does Job Satisfaction Affect the Job Performance of Employees?** International Journal of Management Studies, Business & Entrepreneurship Research, v. 5, n. 3, p. 1–10, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3KY67Fq>. Acesso em: set. 2025.

MARIN, R. **Rewards Management in Organizations: A Retrospective on what Organizations Have Set out and achieved in order to Identify Future**

Actions. Journal of Organizational Management Studies. 2021, art. 642473.
Disponível em: <https://bit.ly/43u4Snw>. Acesso em: set. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** Edição 14. ed.
São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 8. ed. rev. e
ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MUSTIKA, M.; PRIHANTO, Y. J. N.; WINARNO, P. M. **The Effects of Compensation and Benefit Satisfaction on Turnover Intention.** Conference Series, v. 3, n. 2, p. 249–265, 2021. DOI: 10.34306/conferenceseries.v3i2.594. Disponível em: <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.594>. Acesso em: 13 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Mental health at work: policy brief.** Genebra: OIT; OMS, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/mental-health-work>. Acesso em: 13 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mental health at work: policy brief.** Genebra: OIT; OMS, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/mental-health-work>. Acesso em: 13 set. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009. 424 p.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 615 p.