

## **Fatores percebidos pelos colaboradores que contribuem para a promoção da saúde na empresa e os impactos do período pandêmico**

**Factors perceived by employees that contribute to the promotion of health in the company and the impacts of the pandemic period**

**Factores percibidos por los empleados que contribuyen a la promoción de la salud en la empresa y los impactos del período de pandemia**

Recebido: 00/03/2022 | Revisado: 00/04/2022 | Aceito: 15/04/2022 | Publicado: 20/04/2022

**Juliana Negrini Tarnoschi de Alcântara**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6479-8320>

Universidade Luterana do Brasil, Brasil

E-mail: [juliananegrini.t.a@gmail.com](mailto:juliananegrini.t.a@gmail.com)

**Dóris Cristina Gedrat**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5660-1775>

Universidade Luterana do Brasil, Brasil

E-mail: [doris.gedrat@ulbra.br](mailto:doris.gedrat@ulbra.br)

**Letícia Thomasi Jahnke Botton**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0286-3670>

Universidade Luterana do Brasil, Brasil

E-mail: [leticia.thomasi@hotmail.com](mailto:leticia.thomasi@hotmail.com)

### **Resumo**

A promoção da saúde é ainda pouco difundida na sociedade, contudo envolve fatores políticos, sociais, ambientais, comportamentais e biológicos que podem favorecer positiva ou negativamente a saúde do indivíduo. Em contexto empresarial, quando bem aplicados, os programas de promoção da saúde podem gerar resultados efetivos para a empresa, como a redução do absenteísmo e melhoria da produtividade. Assim sendo, este estudo objetiva identificar como as ações de promoção da saúde são percebidas pelos colaboradores de uma empresa específica, a Empresa X, considerando também os possíveis impactos do contexto pandêmico de COVID-19. Para tanto, tem como metodologia a entrevista semiestruturada com roteiro pré-definido com 13 colaboradores do setor administrativo do parque industrial de uma empresa de médio porte do ramo alimentício na cidade de Ji-Paraná, estado de Rondônia; de caráter qualitativo, a pesquisa adota o método de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin. Diante dos resultados, constatou-se que, apesar das dificuldades iniciais por não conhecerem o conceito de promoção da saúde, as pessoas entrevistadas conseguiram identificar diversas ações realizadas pela Empresa X nesse campo; estas ações mostraram-se majoritariamente relacionadas, direta ou indiretamente, com a cultura empresarial; e, embora o período pandêmico não tenha modificado consideravelmente a forma de trabalhar dos colaboradores na empresa estudada, impactou diretamente algumas ações de promoção à saúde, principalmente as que envolviam confraternizações e proximidade nas relações.

**Palavras-chave:** Cultura empresarial; Pandemia COVID-19; Promoção da saúde.

### **Abstract**

Health promotion is still not widespread in society however it involves political, social, environmental, behavioral and biological factors that can positively or negatively favor the health of the individual. In a business context, when properly applied, health promotion programs can generate effective results for the company, such as reducing absenteeism and improving productivity. Therefore, this study aims to identify how health promotion actions are perceived by employees of a specific company, Company X, also considering the possible impacts of the COVID-19 pandemic context. For that, it has as methodology the semi-structured interview with a pre-defined script with 13 employees from the administrative sector of the industrial park of a medium-sized company in the food industry in the city of Ji-Paraná, state of Rondônia; of qualitative character, the research adopts Laurence Bardin's Content Analysis method. In view of the results, it was found that, despite the initial difficulties for not knowing the concept of health promotion, the people interviewed were able to identify several actions carried out by Company X in this field; these actions were mostly related, directly or indirectly, to the corporate culture; and, although the pandemic period did not significantly change the way employees work in the company studied, it directly impacted some health promotion actions, especially those that involved fraternization and proximity in relationships.

**Keywords:** Corporate culture; COVID-19 pandemic; Health promotion.

## Resumen

La promoción de la salud aún no está muy extendida en la sociedad, sin embargo, involucra factores políticos, sociales, ambientales, conductuales y biológicos que favorecen positiva o negativamente la salud del individuo. En un contexto empresarial, cuando se aplican adecuadamente, los programas de promoción de la salud pueden generar resultados efectivos para la empresa, como reducción del ausentismo y mejora de la productividad. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo identificar cómo las acciones de promoción de la salud son percibidas por los empleados de una empresa específica, la Empresa X, considerando también los posibles impactos del contexto de la pandemia de COVID-19. Para eso, tiene como metodología la entrevista semiestructurada con guion predefinido con 13 empleados del sector administrativo del parque industrial de una mediana empresa del sector de alimentos en la ciudad de Ji-Paraná, estado de Rondônia; de naturaleza cualitativa, la investigación adopta el método de Análisis de Contenido de Laurence Bardin. En vista de los resultados, se constató que, a pesar de las dificultades iniciales por no conocer el concepto de promoción de la salud, las personas entrevistadas lograron identificar varias acciones realizadas por la Empresa X en este campo; estas acciones en su mayoría estuvieron relacionadas, directa o indirectamente, con la cultura corporativa; y, aunque el período de la pandemia no alteró considerablemente la forma de trabajar de los empleados en la empresa estudiada, sí impactó directamente en algunas acciones de promoción de la salud, en especial las de confraternización y proximidad en las relaciones.

**Palabras clave:** Cultura empresarial; Pandemia de COVID-19; Promoción de la salud.

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, diversos debates sobre a determinação econômica e social da saúde passaram a acontecer em vários países, especialmente por volta da década de 1960, processo este que contribuiu para uma abordagem positiva da saúde, superando a orientação centrada no controle da enfermidade, predominantemente até então. Nesse contexto, uma série de iniciativas e conferências internacionais de promoção da saúde ganharam destaque (Dias et al., 2018).

A promoção da saúde é reconhecida como a terceira revolução da saúde pública em nível mundial, sendo que a primeira combateu as doenças infecciosas e a segunda as doenças crônicas (Heidemann et al., 2018). A promoção da saúde, a qual o foco está direcionado para a luta contra diversos tipos de doenças, mas não somente, foi conceituada na “Carta de Ottawa” (Organização Mundial Saúde, 1986, p. 1) como “o processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria de sua qualidade de vida e saúde, incluindo uma maior participação no controle deste processo”. Bezerra e Sorpreso (2015, p. 11) complementam expondo:

Norteados por um conceito de saúde ampliado, envolvendo condicionantes e determinantes do processo saúde/doenças e não a saúde como ausência de doença, o documento sustenta indissolubilidade dos ajuntamentos entre população e meio com base em uma abordagem socioecológica da saúde, entendida como um princípio orientador e estimulante da efetiva contemplação de questões relacionadas aos agravos que as injustiças sociais e os problemas ambientais produzem na saúde, assim como a criação de ambientes favoráveis à saúde.

Em contexto brasileiro, Pettres e Ros (2018, pp. 184-185) trazem a evolução do *Movimento da Reforma Sanitária* como ocorrendo desde a década de 1970, e explicam:

[...] o Movimento da Reforma Sanitária que inicia seu enfrentamento com o complexo médico-industrial, padrão de prática médica flexneriana, [...] sendo que em 1986, culminou a VIII Conferência Nacional de Saúde, na qual foi proposto um conceito ampliado de saúde que inclui condições de alimentação, moradia, educação, lazer, transporte e emprego, e as formas de organização social de produção. Simultaneamente neste mesmo ano realizou-se a Primeira Conferência Internacional de Promoção da Saúde em Ottawa, Canadá, que também possibilitou o resgate do ideário em promoção de saúde, voltada para o coletivo e ao ambiente com a visão da determinação social e suas variáveis sobre as condições de saúde.

Nessa perspectiva, a *Nova Promoção da Saúde* resgata as relações entre saúde e condições de vida originadas da ideologia “da medicina social do século XIX, com as proposições dos sanitaristas Villermé, na França; Newmann e Virchow, na Alemanha; e Chadwick, na Inglaterra” (Pettres & Ros, 2018, pp. 184-185).

A promoção da saúde baseia-se, portanto, em estratégias capazes de suprir as necessidades sociais de saúde, tanto no aspecto individual como no coletivo (Organização Mundial Saúde, 1986). Deve ser entendida, então, como um conhecimento que só se valida quando efetivamente se torna prática, considerada a realidade específica de cada país, estado ou nação. Assim sendo, a promoção da saúde não é responsabilidade apenas do setor de saúde, já que outros componentes sociais têm impacto significativo nessas ações, diz respeito também em “como as condições que as pessoas nascem, crescem, vivem, trabalham e envelhecem, as experiências individuais, o meio ambiente e o acesso a serviços de prevenção e tratamento de doenças” (Vicente et al., 2021, p. 243). Na prática, então:

Para se operar a política de saúde, incluindo a de promoção da saúde, é necessária a consolidação de práticas voltadas para indivíduos e coletividades, em uma perspectiva de trabalho multidisciplinar, integrado e em redes, de forma que considere as necessidades em saúde da população, em uma ação articulada entre os diversos atores, em um determinado território (Ministério da Saúde, 2018a, p. 7).

Pensando nessa perspectiva da promoção da saúde em diversos ambientes, o documento que normatiza a Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS) traz, inclusive, dentre os temas transversais, o item IV, “Ambientes e Territórios Saudáveis”: “Significa relacionar o tema priorizado com os ambientes e os territórios de vida e de trabalho das pessoas e das coletividades, identificando oportunidades de inclusão da promoção da saúde nas ações e atividades desenvolvidas, de maneira participativa e dialógica” (Ministério da Saúde, 2018a, p. 14). E, ainda subsequente, o item V, “Vida no Trabalho”, descreve:

Compreende interrelacionar o tema priorizado com o trabalho formal e não formal e com os distintos setores da economia (primário, secundário e terciário), considerando os espaços urbano e rural e identificando oportunidades de operacionalização na lógica da promoção da saúde para ações e atividades desenvolvidas nos distintos locais, de maneira participativa e dialógica (Ministério da Saúde, 2018a, p. 14).

Em relação a essa qualidade de vida no trabalho, dentre os princípios e objetivos específicos adotados pela PNPS está, especificamente, o empoderamento, isto é, o processo de estimular coletivamente as pessoas a obterem a autonomia e controle de suas escolhas para tomada de decisões através do desenvolvimento de habilidades voltadas para promoção da saúde (Ministério da Saúde, 2014). Nesse sentido, “Vindo ao encontro das estratégias de empoderamento em saúde, destaca-se a literacia em saúde, definida como a capacidade de se obter e compreender informações básicas relacionadas à saúde para a tomada de decisões conscientes” (Vicente et al., 2021, p. 243).

Assim, “De forma complementar, a PNPS necessita articular suas ações com as demais redes, como a de proteção social, da qual a saúde faz parte, com a assistência e com a previdência social” (Ministério da Saúde, 2018a, p. 7). Esta Política considera, ainda, que os demais setores e instituições são essenciais para a produção de saúde e do seu cuidado. À vista disso, entende-se que estas políticas não devem ser de responsabilidade exclusiva do Estado, como citado anteriormente, e para que sua eficácia seja ampliada, o setor privado também deve contribuir com a disseminação do conteúdo dessas políticas em suas empresas. Para tanto, “Os programas de promoção de saúde no ambiente de trabalho, em geral, são oferecidos pelas empresas com o objetivo de promover estilos de vida saudáveis, prevenir ou gerenciar doenças, contribuir para a saúde ocupacional e melhorar o clima organizacional” (Ogata, 2013, p. 7).

Isto, pois, os determinantes sociais envolvidos no universo de cada indivíduo, e podem influenciar em sua saúde, são deveras complexos, como demonstrado na Figura 1.

**Figura 1** – Determinantes sociais: modelo de Dahlgren e Whitehead.



Fonte: Carrapato et al. (2017, p. 682).

Como indicado no modelo de Dahlgren e Whitehead sobre os determinantes sociais, citado por Carrapato et al. (2017, p. 682), fica evidente o quão complexo são os determinantes sociais que podem influenciar na saúde do indivíduo; cada um destes fatores tem seu peso maior ou menor conforme a percepção individual do que favorecerá ou não o adoecimento. Sabendo disso, a empresa que se dedica a uma relação benigna com seus funcionários busca entender o indivíduo que ali trabalha como um ser complexo que, se algum desses fatores determinantes o está afetando, consequentemente, terá menor rendimento durante sua jornada de trabalho.

Entretanto, paralela à essa perspectiva, os programas de promoção da saúde atualmente costumam ser direcionados à grupos específicos, como fumantes, diabéticos e obesos, contudo, frequentemente há pessoas com fatores de risco múltiplos e, por isso, a abordagem deve ser, cada vez mais, individualizada ou focada na saúde em geral, e não em tópicos fixos para os grupos de risco (Ogata, 2013).

Destarte, o local de trabalho é um espaço importante para a promoção da saúde, pois, como comenta Ogata (2013, p. 8), “trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, faltam menos ao trabalho, sofrem menos acidentes e têm menos doenças graves”. Desse modo, Programas de Promoção da Saúde (PPS) quando bem implantados e monitorados em ambiente de trabalho podem gerar resultados efetivos para a organização, reduzindo, por exemplo, custos com assistência médica, absenteísmo e melhoria da produtividade, visto que as doenças que mais levam ao afastamento de colaboradores são as osteomusculares, cardiovasculares e mentais/emocionais, estas que tem forte correlação com o estilo de vida e devem ser abordadas nos programas de promoção à saúde.

Diante da temática exposta, a presente pesquisa busca identificar como as ações de promoção da saúde são percebidas pelos colaboradores no espaço de uma empresa específica, a Empresa X; e, como o desenvolvimento da pesquisa e a coletas de dados aconteceram durante o período pandêmico da COVID-19, que assolou o mundo entre os anos de 2020 e 2022, esse contexto também foi considerado em busca dos possíveis impactos do mesmo nas ações de promoção da saúde desenvolvidas pela empresa e percebidas pelos colaboradores.

## 2. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como estudo de caso único descritivo, com abordagem qualitativa e com uma pesquisa empírica. Pereira, Shitsuka, Parreira e Shitsuka (2018, p.70) descrevem que “para ser chamado de ‘caso’, tem que ter alguma particularidade que o diferencie, tem que ser especial” e ainda que o estudo qualitativo é aquele no qual “é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo” (Pereira et al., 2018, p.67). A pesquisa foi realizada em uma organização de médio porte do ramo industrial alimentício, a qual possui a sua sede há mais de 40 anos na cidade de Ji-Paraná, Rondônia e foi escolhida por conveniência. Como a empresa possui em média 160 colaboradores, não seria viável aplicar a pesquisa com todos e, para definição da amostragem, foram aplicadas e selecionadas 13 entrevistas. As pessoas participantes trabalham na parte administrativa do parque industrial, selecionadas pelo proprietário da empresa de acordo com uma conversa prévia para sondagem do ambiente alvo do estudo.

Os critérios de inclusão desta pesquisa foram: trabalhar na empresa há mais de seis meses, tempo mínimo e razoável para o funcionário se adaptar à rotina, normas e cultura organizacional; atuar no setor administrativo; e ter relação de comunicação direta com os pares. Já como critérios de exclusão: trabalhar fora do prédio administrativo; estar há menos de seis meses na empresa em março de 2021; atuar no papel de líder do setor e não ter relação direta com o fluxo comunicacional. Sendo também excluídos da amostra os cidadãos que se recusem a responder qualquer um dos itens da pesquisa, os que estiverem de licença, férias ou ausentes na empresa, por algum motivo, nos dias da coleta de dados.

Foi utilizada a entrevista focalizada, que de acordo com Pereira et al. (2018, p.43) “enfoca tema específico e procura manter o entrevistado no assunto”. Foi aplicada com um roteiro previamente definido, podendo ter sofrido pequenos ajustes no momento da entrevista, conforme necessidade, sendo o roteiro de perguntas elaborado pelas autoras especificamente para este projeto.

Para a análise dos dados obtidos foi realizado o método Análise de Conteúdo de Bardin (2011), o qual consiste em três etapas: pré-análise, em que ocorre a organização do conteúdo; seguido da exploração do material, quando acontece a codificação e categorização do material; só então o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. As categorias de análise estabelecidas foram: I) Fatores de promoção da saúde na empresa percebidos pelos colaboradores; II) Impactos na promoção da saúde na empresa sofridos pela pandemia.

A identidade dos participantes foi mantida em sigilo assim como o cargo ou qualquer outra característica que permita quaisquer reconhecimentos durante a redação da análise, de modo a manter o anonimato dos dados coletados e não gerar possíveis constrangimentos às pessoas participantes. Igualmente, as entrevistas são tratadas no feminino por se referir às pessoas participantes, identificadas como E1, E2... E13.

Esta pesquisa seguiu todas as recomendações da Resolução n.º 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde (Conselho Nacional de Saúde, 2016). A coleta de dados foi iniciada depois da aprovação na Plataforma Brasil com o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) n.º 45574121.4.0000.5349. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi assinado por cada uma das pessoas participantes antes do início da entrevista.

## 3. Resultados

Todas as pessoas entrevistadas participantes desta pesquisa trabalhavam no setor administrativo do parque industrial da Empresa X, cujos cargos são: técnica contábil, encarregada de contabilidade, auxiliar de contabilidade, assistente financeira, encarregada de Recursos Humanos, auxiliar de escritório, contínuo e faturista. O perfil das pessoas participantes da pesquisa caracterizou-se por profissionais entre 28 e 35 anos de idade. Quanto à escolaridade, a maioria possui Ensino Superior

completo ou incompleto. Quanto ao tempo de trabalho, as participantes possuem em média 8,5 anos de trabalho na empresa e 13,5 anos de experiência de trabalho durante a vida.

Diversos foram os exemplos de ações de promoção da saúde na Empresa X, citados pelas participantes, como mostra o Quadro 1.

**Quadro 1** – Ações de promoção da saúde mais citadas nas entrevistas.

AÇÃO CITADA	ENTREVISTAS												
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Café da manhã coletivo	X	X	X			X	X	X	X		X	X	X
Fisioterapia	X		X	X			X		X	X	X	X	
Confraternizações na chácara			X			X	X	X	X	X	X		
SIPAT	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incentivo aos estudos						X		X			X	X	X
Meses de conscientização					X	X	X	X		X			X

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa.

Além das ações supracitadas, com exceção de uma entrevistada, todas mencionaram outras ações de promoção da saúde realizadas pela Empresa X, estas são descritas no Quadro 2 em ordem decrescente, a partir das que tiveram mais menções para as que tiveram menos menções.

**Quadro 2** – Outras ações de promoção da saúde citadas nas entrevistas em ordem decrescente.

<b>LADO HUMANO DA EMPRESA</b> — Se preocupar com a pessoa na totalidade e se importar com problemas pessoais, assim como buscar ajudar na solução e/ou empatia com o momento vivido.
<b>EXAMES REALIZADOS PELO SESI</b> — Coleta de sangue para exames periódicos.
<b>AJUDA FINANCEIRA</b> — Auxílio financeiro para intermediar transações para compra de bens (móveis e imóveis) mais onerosos.
<b>CURSOS E TREINAMENTOS</b> — Incentivo e financiamento de cursos específicos para a função ou para aprimoramento de trabalho.
<b>GINÁSTICA LABORAL</b> — Incentivo a todas as manhãs realizarem a ginástica laboral.
<b>TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO ATIVO</b> — Acompanhamento do técnico de segurança do trabalho ativo e fazendo as adequações necessárias.
<b>LEMBRANCINHAS</b> — Oferta de lembrancinhas em datas comemorativas como Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal, Páscoa, etc.
<b>RECONHECIMENTO DE TALENTOS</b> — Incentivo a apresentações artísticas nas confraternizações da empresa.
<b>USO DA CHÁCARA DA EMPRESA PARA LAZER</b>
<b>CONFRATERNIZAÇÃO EXTERNA</b> — Sair para confraternizar com colegas de trabalho.
<b>ORAÇÃO NO COMEÇO DA MANHÃ</b>
<b>BRIGADISTAS</b> — Equipe de brigadistas da empresa.
<b>CESTAS BÁSICAS</b> — São fornecidas desde antes de se tornarem obrigatórias.
<b>SALA DOS REMÉDIOS</b> — Sala onde ficam disponíveis remédios de primeiros socorros e equipamentos para aferir pressão e medir temperatura.
<b>PAPA-PILHAS</b> — Caixa para recolhimento de pilhas usadas para descarte adequado.
<b>MORADIA</b> — Casas que a Empresa X cede para funcionários morarem por algum tempo até se estabelecerem.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa.

#### 4. Discussão

O conceito de promoção da saúde a partir de um entendimento mais técnico é, compreensivelmente, pouco conhecido pela sociedade, por isso, ao iniciar a etapa da entrevista sobre essa temática, a autora apresentou um breve conceito devidamente adaptado e foi previamente selecionado com base em trecho extraído do material oficial sobre promoção da saúde do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS), comentando, então, sobre os fatores que podem favorecer e/ou prejudicar a saúde, sendo de fundamental atenção ao se pensar ações de promoção da saúde:

Fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, ambientais, comportamentais e biológicos podem tanto favorecer quanto prejudicar a saúde. Dessa forma, as ações de promoção da saúde buscam fazer com que as condições descritas sejam cada vez mais favoráveis e impactem positivamente a saúde (Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2016, pp. 4-5).

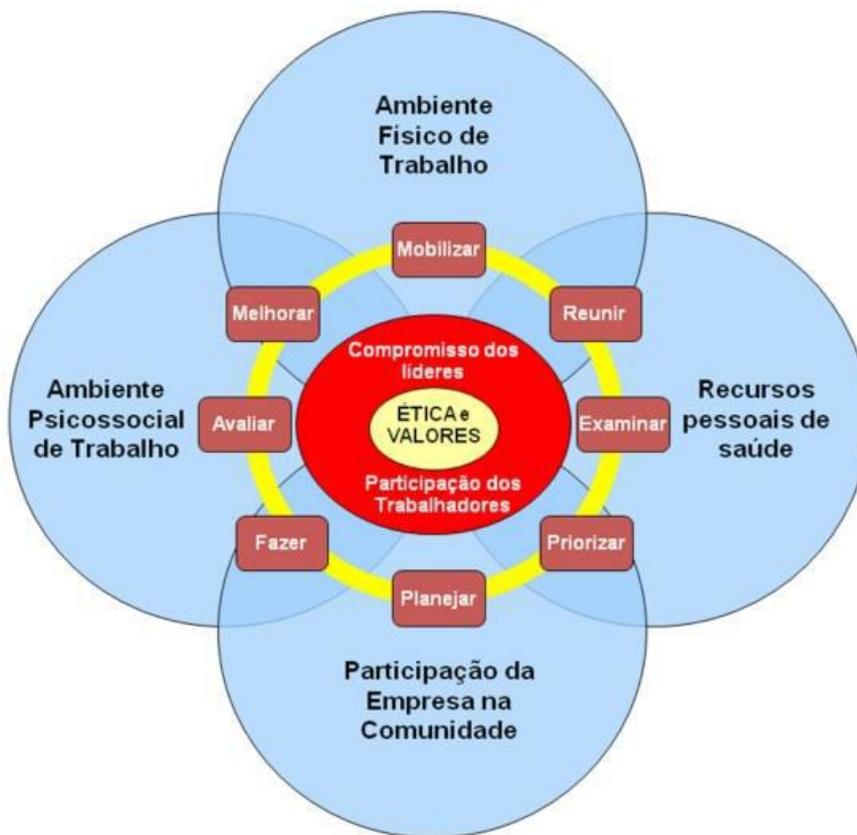
Após comunicado este conceito às pessoas entrevistadas, algumas delas compreenderam e já conseguiram identificar ações desenvolvidas pela Empresa X, outras necessitaram de uma maior explicação e exemplificação sobre quais ações se enquadrariam em cada fator e como eles impactariam positivamente a vida do colaborador. Todas as entrevistadas, contudo, conseguiram em algum momento identificar ações desenvolvidas pela Empresa X, algumas relataram muitas ações e outras poucas e resumidamente. Observou-se que as pessoas que mais relataram ações foram as que compreenderam melhor o conceito passado no ato da entrevista e que as que apresentaram maior dificuldade de compreender o conceito também tiveram dificuldade em identificar ações mais específicas.

De modo geral, um modelo de ambiente de trabalho saudável, no que tange à promoção da saúde, abrange quatro áreas críticas:

- a) ambiente físico de trabalho — se refere às condições relacionadas à segurança do trabalhador (estrutura, ar, equipamentos, produtos, processos de produção, veículos);
- b) ambiente psicossocial de trabalho — inclui a cultura organizacional, bem como as atitudes, valores, crenças e práticas diárias na empresa que podem afetar o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, com especial ênfase para o stress ocupacional.
- c) recursos pessoais em saúde — envolve oportunidades para a promoção de um estilo de vida saudável, incluindo serviços, informação, flexibilidade e ambiente de suporte.
- d) envolvimento da empresa com a comunidade – atividades em que empresa pode se engajar na comunidade em que opera, com a oferta de recursos ou conhecimentos e suporte para o bem-estar das pessoas (Ogata, 2013, pp. 10-11).

Esse modelo, como destacado pela Organização Mundial da Saúde (2010), compreende um processo de melhoria contínua, tendo como base a ética e os valores da empresa, com apoio categórico da liderança e a participação dos trabalhadores nessa gestão, como demonstrado na Figura 2.

**Figura 2** – Modelo de ambiente de trabalho saudável: influência, processo e princípios essenciais.



Fonte: Ogata (2013, p. 11).

Para gestão desse modelo de ambiente de trabalho saudável, a Organização Mundial da Saúde (2010) sugere a adoção de cinco chaves: I) compromisso e engajamento da liderança; II) envolver os trabalhadores e seus representantes; III) ética empresarial e legalidade; IV) utilizar processos sistemáticos amplos para garantir a sua efetividade e melhoria contínua; V) sustentabilidade e integração.

Partindo desses pressupostos, pôde-se observar com as narrativas das entrevistadas que, apesar de não possuir um programa estruturado de promoção da saúde, a Empresa X realiza ações aproximadas ao modelo proposto pela Organização Mundial da Saúde (2010) e abordado por Ogata (2013), como será aprofundado na discussão a frente.

No que se relaciona com o ambiente físico de trabalho e os recursos pessoais de saúde, dentro do ambiente da Empresa X, a mesma possui um fisioterapeuta que atende aos colaboradores em horário de trabalho. Quando esses atendimentos foram iniciados, identificou-se, pelas falas dos próprios colaboradores, que a maioria das lesões eram advindas de atividades sem vínculo com o trabalho realizado, contudo, mesmo sem vínculo, todas as pessoas em que foi detectada alguma lesão, receberam o tratamento pelo fisioterapeuta da empresa sem custo algum. Esta prática foi relatada, inclusive, por quem nunca precisou de atendimento, sendo entendida como um diferencial que a Empresa X oferece aos seus colaboradores. E7 narrou o atendimento realizado como: “da última vez que ele veio, ele deu sobre a questão de como a gente senta, como a gente digita”; também foi descrito por E1 da seguinte forma:

A gente tem uma fisioterapeuta que trabalha aqui na empresa, então nessa semana ele foi, em cada setor da empresa, ver o que estava sendo feito de errado pela questão da postura, na forma de trabalhar, aqui no escritório ele avaliou a questão ergonômica, o jeito que a gente sentava, o jeito como era melhor pra corrigir, o que faltava, se alguém ficava com aquele apoio de pé, apoio de braço.

Ainda sobre o ambiente físico da Empresa X e os recursos pessoais de saúde, algumas pessoas entrevistadas, como E4, E7, E8 e E10, narraram a realização de exames periódicos na empresa, comentado ainda que já houve casos em que no momento da devolutiva foi orientado o tratamento para alguns colaboradores de doenças em fase inicial que eles não tinham conhecimento. Ogata (2013) explica que os exames periódicos de saúde são estratégicos para mapear os riscos da população-alvo da empresa e oferecer ações educativas em saúde e mudança de comportamento conforme a devolutiva feita pelo médico do trabalho.

Dessa forma, ao utilizar o exame periódico de saúde, previsto a obrigatoriedade na Norma Regulamentadora 07 (Ministério da Saúde, 2018b) como ferramenta de avaliação e acompanhamento, é possível agir de forma preventiva e antecipar tratamento para algumas Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT). Entretanto, Ogata (2013) esclarece que focar apenas em ações para as DCNT não é sustentável para empresas com *turnover*<sup>1</sup> baixo, por isso é necessário o rastreamento da população para poder identificar onde agir.

Outra ação que auxilia na segurança do ambiente de trabalho é a atuação efetiva do técnico de segurança do trabalho, como descreveram E1 e E7 em tom de elogio ao trabalho desempenhado. A empresa ainda montou uma equipe de brigadistas que recebeu um treinamento intensivo com o corpo de bombeiros militares da cidade para atenderem as necessidades da empresa com maior rapidez.

Ações relacionadas aos recursos pessoais em saúde, abordados por Ogata (2013), demonstram que a saúde dos colaboradores reverbera para além do ambiente de trabalho, mas que ao ser abordada de modo amplo no espaço da empresa, também pode ser entendida a partir de práticas de participação da empresa na comunidade. Um exemplo são as campanhas de conscientização de doenças em meses específicos, as mais conhecidas “Outubro Rosa” e “Novembro Azul”; E7 as referências dizendo que “sempre tem alguns meses, igual Outubro Rosa, eles fazem um *banner* pra colocar ali na frente [...] já fizeram azul que é o mês dos homens, fez já do suicídio, sobre o trânsito”. Estas ações também foram relatadas em mais entrevistas, inclusive com a informação de que, após a palestra feita em uma das campanhas, houve detecção de sintomas, e que o colaborador já saiu com exames agendados na “carreta do câncer”, que faz campanha no estado de Rondônia.

Não obstante, a ação que teve maior menção nas entrevistas foi a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), tendo sido citada por 12 das 13 pessoas entrevistadas; estas relataram, por exemplo, a visita da Polícia Rodoviária Federal (PRF) com palestras para alertar e orientar sobre a condução na BR-364, pela qual os colaboradores precisam trafegar para chegar ao trabalho. E4 descreve que a PRF foi solicitada a participar da SIPAT, “porque aqui tem muitos funcionários que ficam brincando, *né?* Na estrada, na BR que acontece acidente” e ainda que a PRF tira fotos dos funcionários cometendo infrações ou “brincando” no trânsito e, neste dia, “eles tiram fotos, pra eles verem, pra ver a importância de você ir pra casa tranquilo e não ficar fazendo alguma coisa que coloca a sua vida em risco”. Vários colaboradores já se acidentaram no trajeto até a Empresa X, alguns por imprudência e outros não, mas os relatos indicam que após as visitas da PRF o índice de acidentes de trânsito envolvendo colaboradores diminuiu, demonstrando que ao atuar em problemas já existentes a eficácia é maior que sem esse estudo prévio das necessidades reais.

As pessoas entrevistadas também relacionaram palestras e ações durante a SIPAT voltadas à prevenção do suicídio. E4 relatou algumas ações com foco em “entender melhor sobre a saúde, sobre esgotamento físico, já trouxe psicólogo, trouxe fisioterapeuta, trouxe outros profissionais, até médico, até os PRF”, mostrando assim a diversidade de assuntos abordados nesses eventos. Ainda no sentido de abordar o ambiente psicossocial de trabalho, E4 comenta que: “eu acho assim, só uma opinião, que eu acredito que poderia ter também um psicólogo aqui, porque muita gente passa aqui *tá* com esgotamento físico

---

<sup>1</sup>*Turnover* (rotatividade) é caracterizado por ser a relação entre admissões e demissões de funcionários em uma empresa e acontece devido a vários fatores (Lourenço et al., 2021).

e mental”, mostrando que o conceito de promoção da saúde na empresa foi satisfatoriamente compreendido pela entrevistada, que identifica que a saúde mental dos colaboradores necessita de acompanhamento profissional.

No que diz respeito a participação da empresa na comunidade, E6, E8, E11, E12 e E13 relataram que a Empresa X incentiva os estudos, independente se o curso escolhido tem relação direta com suas atividades na empresa; e, ainda, E11 relatou que a Empresa X já enviou colaboradores para fora do estado de Rondônia para realizarem treinamentos sobre maquinários específicos, arcando com todas as despesas: “a empresa mandou gente aqui da produção lá para o rio Grande do Sul pra poder além de treinar, treino em algum tipo na máquina que ele vai *tá* fazendo, que de certa forma a especialização vai ajudar o *cara*”. Este tipo de investimento na Educação amplia as possibilidades de crescimento na própria empresa, mas também beneficia a vida profissional do colaborador, como foi descrito por E11: “teve gente aqui na empresa que entrou *office boy* e saiu daqui motorista de caminhão carteira E, entendeu? Com experiência. Então, se não é uma oportunidade, se não é algo que proporciona uma qualidade pra galera”. Assim, essa é uma ação da empresa que caracteriza um ambiente promotor de oportunidades para seus colaboradores.

Nas entrevistas, ao descreverem algumas ações, a pesquisadora observou um misto de emoções por parte das pessoas entrevistadas quando comentavam ações que eram vistas como agradáveis, mas que foram suspensas durante o período pandêmico. Dentre estas ações estão o café da manhã coletivo, que era realizado aos sábados e reunia todos os colaboradores da fábrica e do administrativo da Empresa X para confraternizarem. E4 descreve em detalhes, o que outras entrevistadas também comentaram, da seguinte forma:

Antes da pandemia, todo sábado também é obrigatório todo mundo tomar café juntos, todos os setores, eles juntavam todo mundo da empresa pra tomar café junto e conhecer pessoas, *tipo*, ter mais convivência com as pessoas que a gente não tem, porque a gente convive mais só aqui dentro, então a gente não sabe o que *tá* passando lá fora, o que a pessoa *tá* passando, e aí acabava que a gente ficava sabendo um pouco mais da vida do outro diante do café ali.

Esses momentos do café da manhã eram quando muitos colaboradores se conheciam e saíam de suas “panelinhas”, como foi descrito por uma entrevistada. Outras ações que envolviam confraternização e foram suspensas foram as festas na chácara da Empresa X, anexa ao terreno da empresa, assim como os jogos de futebol que aconteciam neste espaço, como descreve E11: “A pandemia distanciou muito mais isso, nem futebol não tem”.

Desde o início da pandemia a Empresa X demonstrou interesse em manter seus colaboradores informados, como relata E4: “começou a pandemia aqui em Ji-Paraná, eu lembro que eles pegaram e pediram pra uma enfermeira vir dar as instruções, que deveria usar máscara que você evitaria riscos, usar álcool em gel”. O fisioterapeuta da Empresa X orientou sobre prevenção e ensinou exercícios respiratórios para os colaboradores. A empresa já possuía antes da pandemia uma sala descrita por E7 da seguinte forma: “a gente tem a salinha aqui do lado que tem remédios, medidor de pressão, termômetro, então se você não *tá* se sentindo bem você pode ir ali tomar um *remedinho* [*sic*]”. Ainda em relação ao ambiente físico e condições de segurança, como teorizadas por Ogata (2013), a Empresa X também forneceu as máscaras para os colaboradores e distribuiu álcool em pontos estratégicos para que todos tivessem acesso.

Especialmente sobre os impactos do período pandêmico no ambiente de trabalho, houve a suspensão de alguns colaboradores do grupo de risco para o serviço remoto, entretanto os mesmos optaram por retornar em poucos dias, E1, por exemplo, que possui asma e bronquite e comentou que retornou após três dias alegando: “eu vou voltar e eu assumo”. A E11, que também possui asma e bronquite, ficou apenas 10 dias em serviço remoto. A empresa afastou outras pessoas que não são do administrativo e faziam parte do grupo de risco, mas gradualmente estas foram voltando. A maioria das entrevistadas relatou que não houve muitas mudanças no modo de trabalhar, apenas as medidas de segurança, as quais a empresa foi

implantando conforme a evolução dos decretos estaduais e municipais emitidos a respeito da progressão da pandemia de COVID-19.

Apesar de o modo de trabalho não ter sofrido grandes alterações, conforme relatado pelas pessoas entrevistadas, a forma de se relacionar com os colegas foi sentida, como justifica a E1: “a gente tinha muito de cumprimentar, pegar na mão [...] de cumprimentar, que a gente tinha muito isso de abraçar entre todos aqui, então a gente não tem mais isso, então mudou”. E1 comenta ainda que por não realizarem mais o café da manhã coletivo aos sábados, enquanto ela estava de férias foram contratados novos colaboradores e que ela só descobriu quando foi a esse setor da indústria, ressaltando que nesses momentos de confraternização eram quando os novos colaboradores eram acolhidos e que agora não se conhece mais os novos contratados.

Ainda no contexto pandêmico, observou-se que várias ações que a empresa adotava e foram interrompidas após o início da pandemia por conta do distanciamento social, como sugerido em canais oficiais pela OMS, eram características da cultura organizacional da empresa. A cultura organizacional é definida por Robbins (2005) como um sistema de valores compartilhados pelos membros que distingue uma organização das demais, e que, nada mais é que um conjunto de características-chave que a organização valoriza, e também a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não o fato de gostarem ou não delas.

Nesse sentido, a cultura organizacional, descrita por Ogata (2013) dentro da área crítica de ambientes psicossociais de trabalho, desempenha diversas funções dentro de uma organização, como distinguir uma organização da outra (mesmo que parte do mesmo grupo empresarial), proporcionando um senso de identidade aos membros desta organização. A cultura organizacional facilita também o comprometimento de todos com algo maior e estimula a estabilidade do sistema social (Robbins, 2005).

Os fundadores de uma organização são responsáveis pela criação da cultura da mesma, bem como é a função dos líderes criar hábitos e ritos, assim como “podar” aspectos indesejados de suas equipes antes que estes se enraízem como uma cultura da empresa, dado que “Os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização devem-se [...] ao que ela fez antes [...] Esse princípio leva à fonte última da cultura de uma organização: seus fundadores” (Robbins, 2000, p. 293).

Assim, a cultura organizacional é transmitida aos funcionários de diversas formas e é composta por vários elementos que provocam mudanças comportamentais nas organizações, essas mudanças estão diretamente relacionadas a um ambiente saudável na empresa e, conseqüentemente, à promoção da saúde de seus colaboradores. Pizzinatto, Pizzinatto, Giuliani & Pizzinatto (2005) abordam cinco principais elementos da cultura organizacional, são eles: 1) Valores; 2) Ritos, rituais e cerimônias; 3) Histórias e mitos; 4) Heróis; e 5) Comunicação. Estes são descritos e comparados com os dados coletados a seguir.

Os valores se referem às crenças sobre as quais os resultados seriam desejados ou preferidos (Pizzinatto et al., 2005). Na Empresa X, por exemplo, foi descrito que, como os sócios proprietários são casados, construíram um ambiente acolhedor e familiar narrado por E11: “eu trabalhei já em vários lugares e fora fiz um monte de coisas, mas a Empresa X foi uma empresa que eu sempre tive aquele *lance* de família mesmo”; este sentimento de pertencimento sentido por alguns, acaba sendo interiorizado e se tornando parte de quem são para além do ambiente organizacional. Outra característica de valor repassado é o da preocupação com o meio ambiente, dentre as ações voltadas a este tema, E10 cita o “papa-pilhas” que fica na portaria da empresa para descarte de pilhas e baterias de forma correta.

Os ritos, rituais e cerimônias constituem um conjunto de atividades planejadas com conseqüências práticas, materializando a cultura (Pizzinatto et al., 2005). Na Empresa X todos são incentivados a fazer, por exemplo, a ginástica laboral pela manhã antes de iniciarem o trabalho, entretanto a narrativa de E1 mostra que nem todos se agradam desta ação:

“eles entram 7:45, tem ginástica laboral... Eu fico ali, às vezes, sozinha fazendo no escritório e o povo passa direto por trás de mim e ninguém nem liga, sabe?”. Pelas manhãs também eram realizados, anterior a pandemia, momentos de oração, como narra E8 ao descrever algumas ações. Também eram feitos os cafés da manhã aos sábados, nos quais todos se reuniam para confraternizar. Havia ainda várias festas de confraternização na chácara da empresa suspensas pela pandemia, e durante essas confraternizações os colaboradores eram incentivados a apresentarem seus dons artísticos, como cantar ou tocar instrumentos musicais.

Nos eventos acima descritos, a empresa se envolvia com a comunidade, como sugerido por Ogata (2013) e no modelo da OMS (2010) sobre um ambiente de trabalho saudável. Foi narrado também que após períodos de muito trabalho (safra) era comum alguns integrantes da equipe saírem juntos para algum restaurante para conversarem assuntos sem relação com o trabalho, para intensificar os laços da equipe e de comemorar a etapa vencida, como é narrado por E2 ao dizer que esses momentos são “pra relaxar, que às vezes se reunia todo mundo pra conversar, pra sair com a turma pra não falar só de trabalho, não ser aquela coisa maçante, superstressante”.

Ainda sobre ritos, rituais e cerimônias, em datas festivas como Dia dos Pais, Dia das Mães, Páscoa, dentre outros, era passada uma mensagem da Empresa X para os colaboradores, com uma lembrancinha, como foi citado por E6 e E13, uma das pessoas entrevistadas descreveu que em outra empresa em que ela trabalhou não era assim e que essas ações fazem a diferença, pois se sente vista pela empresa.

As histórias e mitos representam exemplos de ações administrativas ocorridas no passado que geraram e repercutem no modelo de atuação atual da empresa (Pizzinatto et al., 2005). Durante as entrevistas foi narrado diversas situações do cotidiano comparando-as à realidade de quando a empresa era em outro endereço, sendo dito que algumas características do comportamento de colaboradores se iniciaram lá e que agora com o novo formato foi adaptado ou permaneceu como antes. Alguns colaboradores, como foi o caso de E11, que recebeu a permissão de morar em uma casa que ficava nos fundos do terreno da sede antiga da empresa, relatou: “eu até de fato tive uma época que eu entrei na empresa um tempo, eu morei ali atrás, a empresa cedeu a casa pra mim, a gente ficou um tempo até eu comprar minha casa”. E11 ainda lembra que “a parte de cesta básica, sempre desde que eu entrei na empresa, antes mesmo de ser hoje que tem um negócio de obrigação”. Relatos de auxílio foram narrados por algumas entrevistadas, principalmente as que estão há mais tempo na empresa e acompanharam o auxílio financeiro, como conta E8:

[...] eles têm ajudado muitos funcionários aqui, mas é muitos, problema de saúde, às vezes alguma coisa que o funcionário precisa adquirir ou alguma casa ou um carro ou alguma coisa, o Luiz mais a Fernanda vai lá, adianta o dinheiro pra ele poder ir pagando da forma que ele pode pagar.

Os heróis são pessoas que foram representativas por seus feitos na organização e que possuem uma influência forte na vida da instituição (Pizzinatto et al., 2005). Uma das características citadas por várias entrevistadas foi o lado humano da empresa em se relacionar com seus colaboradores, fato identificado principalmente na figura dos proprietários da empresa, que foram descritos como acessíveis e buscam compreender seus colaboradores, múltiplas vezes foram citados em frases de admiração pelas entrevistadas, os caracterizando como “heróis” na empresa. E3 descreve que:

[...] eu acho que a empresa em si, eles são muito humanos, então se a gente não tá bem, se acontecesse alguma coisa pessoal, todo mundo tem a preocupação de chegar, de conversar, de tentar ajudar — ajudar em todos os aspectos — então a empresa tá sempre muito presente.

Por fim, a comunicação diz respeito a como as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social e de atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados (Pizzinatto et al., 2005). Ao

analisar a percepção dos colaboradores quanto a comunicação empresarial na Empresa X, observou-se que, majoritariamente, as entrevistadas a percebem como positiva. Apesar dessa visão positiva, foi descrito que esta comunicação sofre rupturas quanto a quebra do fluxo que a informação deveria seguir, “pulando” algumas pessoas no meio do caminho. E10, ainda exemplifica dizendo que: “isso acontece com muita frequência!”.

## 5. Considerações Finais

A promoção da saúde é reconhecida como a terceira revolução da saúde pública em nível mundial, entretanto seu conceito ainda é pouco difundido na sociedade. Destarte, este estudo buscou identificar quais ações de promoção da saúde eram desenvolvidas por uma empresa de produtos alimentícios na cidade de Ji-Paraná, Rondônia, a partir da percepção de seus colaboradores.

Identificou-se que a maioria das pessoas entrevistadas desconhecia o conceito de promoção da saúde, entretanto, após a autora apresentar a definição, todas as entrevistadas conseguiram identificar diversas ações desempenhadas pela empresa, sendo a ação de maior conhecimento e menção a SIPAT, tendo sido citada por 12 das 13 entrevistadas.

Observou-se ainda que entre todas as ações citadas durante as entrevistas, a maioria estava relacionada com a cultura organizacional, esta que, no que lhe concerne, apesar de não ser o foco da pesquisa, se mostrou sólida, tendo em vista que teve suas características descritas de forma semelhante por pessoas que estão recentemente na empresa e também por pessoas que já estão há mais de duas décadas.

Outro importante aspecto relatado foi o impacto que a pandemia de COVID-19 gerou nas ações de promoção da saúde realizadas pela Empresa X. Embora as pessoas entrevistadas tenham dito que a forma de trabalhar não sofreu grandes modificações com a pandemia, demonstram que a forma de se relacionar com os colegas teve grandes impactos, pois precisaram manter distanciamento físico, sendo interrompidas algumas ações, como o café da manhã coletivo, as confraternizações e os momentos em que havia uma maior proximidade entre as equipes.

Com base nos dados apresentados neste estudo fica evidente que a Empresa X, apesar de não possuir registradas as ações de promoção da saúde para seus colaboradores, desenvolve uma grande variedade de ações envolvendo às quatro áreas críticas proposta no modelo da Organização Mundial da Saúde (2010) e comentadas por Ogata (2013). Portanto, sugere-se que a Empresa X formalize essas ações em um programa estruturado, pois possibilitará, desse modo, o levantamento de indicadores e um melhor gerenciamento das ações, tendo uma maior mensuração do impacto produzido por essas ações. Após a presente análise, sugere-se que novos estudos sejam realizados para que o assunto possa ser mais bem aprofundado com metodologias qualitativas e quantitativas, possibilitando comparar dados de um número maior de empresas em aspectos que se assemelham ao cenário encontrado na presente pesquisa.

## Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bezerra, I. M. P., & Sorpreso, I. C. E. (2016). Conceitos de saúde e movimentos de promoção da saúde em busca da reorientação de práticas. *J. Hum. Growth Dev.*, 26(1), 11-20. 10.7322/jhgd.113709
- Carrapato, P., Correia, P., & Garcia, B. (2017). Determinante da saúde no Brasil: A procura da equidade na saúde. *Saúde Soc.*, 26(3), 676-689. 10.1590/S0104-12902017170304
- Conselho Nacional de Saúde. (2016). *Resolução n.º 510, de 7 de abril de 2016* (DOU Publication No. 98-24.05.2016, pp. 44-46). Diário Oficial da União. <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Conselho Nacional de Secretários de Saúde. (2016). *Promoção da Saúde: propostas do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) para sua efetivação como política pública no Brasil* (CONASS Publication). Conselho Nacional de Secretários de Saúde. <https://www.conass.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Promoc%CC%A7a%CC%83o-da-Sau%CC%81de-CONASS.pdf>

- Dias, M. S. A., Oliveira, I. P., Silva, L. M. S., Vasconcelos, M. I. O., Machado, M. F. A. S. ... Silva, L. C. C. (2018). Política Nacional de Promoção da Saúde: um estudo de avaliabilidade em uma região de saúde no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23 (1), 103-114. 10.1590/1413-81232018231.24682015
- Heidemann, I. T. S. B., Cypriano, C. C., Jackson, D. G., & Fagundes, Carolina G. R. (2018). Estudo comparativo de práticas de promoção da saúde na atenção primária em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil e Toronto, Ontário, Canadá. *Cadernos de Saúde Pública*, 34(4), e00214516. 10.1590/0102-311X00214516
- Lourenço, M. B., Silva, K. S., & Barbosa, F. L. S. (2021). O turnover dos profissionais de saúde na Estratégia Saúde da Família do município de Rio Grande do Piauí-PI. *Research, Society and Development*, 10(5), e30310514744. 10.33448/rsd-v10i5.14744
- Ministério da Saúde. (2014). *Portaria n.º 2.446, de 11 de novembro de 2014* (DOU Publication 11.11.2014). Diário Oficial da União. [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt2446\\_11\\_11\\_2014.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt2446_11_11_2014.html)
- Ministério da Saúde. (2018a). *Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS)* (Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde Publication). Ministério da Saúde. [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nacional\\_promocao\\_saude.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_promocao_saude.pdf)
- Ministério da Saúde. (2018b). *NR 07: Programa de Controle Médico Saúde Ocupacional*. (DOU Publication 10.12.18). Diário Oficial da União.: <http://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-07.pdf>
- Ogata, A. J. N. (2013). Programas de promoção de saúde que funcionam nas empresas. In Instituto de Estudo de Saúde Suplementar (Org.), *Promoção da saúde nas empresas* (pp. 7-20). São Paulo: Instituto de Estudos de Saúde Suplementar.
- Organização Mundial Saúde. (1986). Carta de Ottawa. *Conferência Internacional de Promoção da Saúde, Ottawa (1)*1, 1-4. [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta\\_ottawa.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta_ottawa.pdf)
- Organização Mundial da Saúde. (2010). *Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo para ação para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais*. Brasília: Serviço Social da Indústria.
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). Metodologia da pesquisa científica. UFSM.
- Pettes, A. A., & Ros, M. A. (2018). A determinação social da saúde e a promoção da saúde. *Arquivos Catarinenses de Medicina*, 47(3), 183-196. <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/375/282>
- Pizzinatto, A. K., Pizzinatto, N. K., Giuliani, A. C. & Pizzinatto, N. K. (2005). Marketing interno e cultura organizacional: Um estudo de caso em empresa de multimarcas. *Rev. Adm. Mackenzie*, 6(1), 79-105. 10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p80-105
- Robbins, S. P. (2000). *Administração mudanças e perspectivas*. Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson Prendice Hall.
- Vicente, E. B. P., Rossini, F. Z. P., Silva, T. M. G., & Bernuci, M. P. (2021). #PROMOÇÃODASAÚDE: análise das publicações relacionadas à promoção da saúde no Instagram. *Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer*, 18(35), 242-250. <http://www.conhecer.org.br/enciclop/2021A/promocao.pdf>