



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA TRAJETÓRIA DE 25 ANOS DE GESTÃO EM ERGONOMIA EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Débora Cristina Bühler, Tcheice Laís Zwirtes, Jacinta Sidegum Renner



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n2p943-955>

Artigo recebido em 18 de Fevereiro e publicado em 18 de Abril de 2026

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

A ergonomia enquanto estratégia de gestão integrada em saúde e segurança do trabalho, tende a ser um dos pilares de transformação da cultura organizacional. Este estudo tem como objetivo compreender de que maneira ocorreu a transformação da cultura organizacional de uma indústria do setor moveleiro do Rio Grande do Sul, ao longo de 25 anos de gestão em ergonomia. É um estudo de natureza aplicada e, no que tange aos objetivos, é uma pesquisa observacional descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa de campo e pesquisa participante. Foram realizadas entrevistas com 7 trabalhadores que atuam em diferentes setores da empresa. A análise e discussão dos dados foi realizada sob o paradigma qualitativo, a partir da categorização e triangulação de dados. Os resultados evidenciaram que o início do processo de gestão em ergonomia enfrentou diversos desafios, como a resistência das lideranças e a dificuldade no entendimento dos benefícios do processo de gestão em ergonomia. Porém, após a implementação das melhorias, as lideranças compreenderam a importância da priorização da qualidade de vida no trabalho. Atualmente, a ergonomia integra a cultura organizacional da empresa através da gestão integrada e do trabalho em equipe. Evidencia-se que o sucesso no processo de gestão em ergonomia requer o apoio da alta liderança e dos gestores, o respeito por todos os atores envolvidos, a valorização dos trabalhadores e a persistência da equipe de gestão em ergonomia.

Palavras-chave: Macroergonomia; Gestão em Ergonomia; Cultura organizacional; Indústria.



ABSTRACT

Ergonomics, as a strategy for integrated occupational health and safety management, represents a key pillar in the transformation of organizational culture. This study aims to understand how the transformation of organizational culture occurred in a furniture industry company in Rio Grande do Sul over 25 years of ergonomics management. The study is of an applied nature and, with respect to its objectives, is characterized as descriptive and observational. In terms of technical procedures, it comprises both field research and participatory research. Data were collected through interviews with seven workers from different sectors of the company. Data analysis and discussion were carried out under a qualitative paradigm, based on data categorization and triangulation. The findings indicate that the initial stage of ergonomics management faced several challenges, such as resistance from leadership and difficulties in understanding the benefits of the ergonomics management process. However, following the implementation of improvements, leadership developed a greater awareness of the importance of prioritizing quality of work life. Currently, ergonomics is integrated into the company's organizational culture through integrated management and teamwork. The study highlights that successful ergonomics management depends on the support of top leadership and managers, respect for all stakeholders involved, appreciation of workers, and persistence of the ergonomics management team.

Keywords: Macroergonomics; Ergonomics Management; Organizational Culture; Industry

Instituição afiliada – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Brasil

Autor correspondente: Débora Cristina Bühler - deboracristinabuhler@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A abordagem macroergonomica, no seu sentido mais amplo, está diretamente relacionada à transformação da cultura organizacional. Segundo Bitencourt (2023), a macroergonomia engloba as três grandes áreas da ergonomia (física, cognitiva e organizacional), em uma abordagem que vincula a perspectiva participativa considerando o sistema sociotécnico. Nesse sentido, a macroergonomia tem imbricada em seu cerne, a participação ativa dos trabalhadores nas ações de saúde e segurança do trabalho.

Para que as estratégias da macroergonomia possam ser colocadas em prática e resultem em impactos relevantes em uma empresa, é importante que ela esteja permeada por um efetivo processo de gestão ergonômica. De acordo com Trindade (2023), esse sistema de gestão tende a estar relacionado, em termos de implantação, com um baixo nível de maturidade, onde a empresa realiza as ações em ergonomia somente com a intenção de atender a legislação. Nesse contexto, o processo de gestão pode encontrar diversos desafios, uma vez que as lideranças da empresa podem não compreender as mudanças necessárias para que se atinja os resultados desejados. Nessa perspectiva, há que se mencionar que muitas vezes as ações em ergonomia implicam em custos que não geram retornos imediatos, o que impacta sobre a visão dos gestores. Por outro lado, outras ações podem ser extremamente simples e menos onerosas, sem, no entanto, gerar resultados inferiores.

Este cenário requer uma abordagem sistemática do profissional de ergonomia, que precisa convencer trabalhadores, líderes e gestores, da importância de, muito mais do que atender a legislação, investir em ações que promovam transformações em nível estratégico. Assim, torna-se possível a retenção de mão de obra, melhoria da produtividade, entre outros diversos aspectos. Após esse processo de convencimento, a organização pode atingir um nível mais alto de maturidade, o que significa que a gestão em ergonomia já se tornou parte da cultura organizacional da empresa (Trindade, 2023). A partir dessa abordagem crescente, a ergonomia passa a integrar os mais diferentes aspectos da organização, perpassando desde pequenas melhorias de processos,

passando pela ingerência em grandes investimentos, até a transformação da visão da alta gestão sobre a importância do cuidado com a qualidade de vida no trabalho.

A partir dessa perspectiva, promove-se a transformação da cultura organizacional de uma empresa através de um processo de gestão integrada e contínua. Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo foi compreender de que maneira ocorreu a transformação da cultura organizacional de uma indústria do setor moveleiro do Rio Grande do Sul (RS) ao longo de 25 anos de gestão em ergonomia.

2 MATERIAS E MÉTODO

Este estudo, sob o ponto de vista de sua natureza, é aplicado. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa observacional descritiva. No que corresponde aos procedimentos técnicos, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de campo e pesquisa participante. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa participante ocorre por meio da interação constante e frequente entre os pesquisadores e os integrantes do contexto pesquisado.

O campo do estudo foi uma indústria situada na região metropolitana de Porto Alegre (RS). O foco de atuação da empresa tem sido o mercado brasileiro e a América Latina, contudo, tem expandido seus horizontes, estando atualmente em mais de vinte países. A indústria fabrica uma grande gama de produtos, desde peças injetadas, passando por colchões e móveis de madeira.

O grupo de participantes deste estudo foi composto por sete trabalhadores da indústria, de diferentes níveis hierárquicos. A seleção dos participantes ocorreu de forma não probabilística, por conveniência. Este tipo de amostragem compreende a seleção de um pequeno grupo da população, com potencial de representar a maioria dos trabalhadores (Prodanov; Freitas, 2013).

Para a coleta dos dados foi utilizada uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo foi compreender de que maneira ocorreu a transformação da cultura organizacional da empresa ao longo de 25 anos de gestão em ergonomia. A análise e discussão dos dados foi realizada a partir da perspectiva qualitativa, por meio da categorização e triangulação de dados. Conforme Minayo (2014), a categorização ocorre

a partir da conexão de narrativas que apresentam semelhanças. Já a triangulação de dados se dá através de uma tríade, composta pelo diálogo entre os dados da pesquisa, autores especialistas na temática e o entendimento dos autores do estudo (Marcondes; Brisola, 2014).

3 RESULTADOS e DISCUSSÃO

Com base nos dados coletados, inicialmente serão apresentadas algumas características do perfil dos participantes deste estudo. Dentre os sete participantes, quatro são do sexo masculino e três do sexo feminino, com idade entre 30 e 60 anos. No que tange à escolaridade, os participantes têm ensino superior em andamento ou completo e a maioria atua na empresa há mais de 20 anos. No Quadro 1, apresenta-se o setor e tempo de empresa de cada participante.

Participante	Setor	Tempo de empresa
P1	Móveis de Madeira	32 anos
P2	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT)	35 anos
P3	Estofados	33 anos
P4	Colchões	28 anos
P5	Metalúrgica	25 anos
P6	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e Engenharia de Produção	8 anos
P7	Marcenaria	22 anos

Fonte: Autores, 2025

Conforme Minayo, Diniz e Gomes (2016), na análise qualitativa descrevem-se os dados categorizados de acordo com a relevância e profundidade das respostas dos entrevistados. Desta forma, foram estabelecidas três categorias, sendo elas: a) gestão e trabalho em equipe; b) qualidade de vida no trabalho; e, c) transformação da cultura organizacional.

3.1 Gestão e trabalho em equipe

Atualmente muito se fala sobre gestão integrada. De acordo com Las Casas (2019), gestão integrada diz respeito a uma necessidade das empresas em alcançar eficácia estratégica, a partir da integração entre os diversos sistemas organizacionais como qualidade, produção, marketing, finanças, etc. No contexto deste estudo, que aborda a gestão em ergonomia, observa-se que as empresas buscam políticas organizacionais alinhadas com a gestão da qualidade, da saúde e da segurança do trabalho (Balsadi; Souza; Baú, 2024).

Para atingir essa gestão integrada em ergonomia, as estratégias preventivas são fundamentais para que as organizações promovam um ambiente de trabalho cada vez mais salubre, como pode ser evidenciado nas seguintes narrativas: “[...] então a gente conseguiu alinhar a parte produtiva, o processo, junto com a segurança” (Participante 6) e “[...] hoje quando nós fizemos um processo novo, já implantamos a ergonomia junto no processo” (Participante 5). A visão integrada por parte dos gestores e trabalhadores sobre a conexão das diversas áreas/setores, torna-se o cerne do processo de gestão ergonômica com maior abrangência e resolutividade.

Quanto às melhorias ergonômicas relacionadas às questões de saúde e segurança no trabalho, a redação da Norma Regulamentadora (NR) 17 (Brasil, 2021) visa a gestão integrada com a NR 01, através do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) (Brasil, 2020). Na visão integrada proposta no PGR, observa-se a gestão participativa, com a atuação dos trabalhadores e da CIPA. Após 25 anos de conscientização das equipes que atuam de forma direta e indireta com a ergonomia, esta realidade está intrínseca nas ações da empresa, conforme os seguintes relatos: “[...] então hoje a gente tem ações, planos de ações que continuamente são elaborados, trabalhados” (Participante 4), e “[...] a gente não faz nenhuma melhoria, a gente não trabalha nenhuma ação sem antes olhar para a questão ergonômica” (Participante 1). Destaca-se que a abordagem integrada com os trabalhadores, tem como objetivo aproximar os conceitos de saúde e segurança de forma eficaz e igualitária no cotidiano da empresa. Assim como, dar embasamento técnico/científico para que as equipes tenham autonomia para avaliar os problemas, propor ações e melhorias.

No entanto, o sucesso de uma gestão participativa depende de uma equipe coesa e que tenha representação de diversos segmentos da empresa. Neste contexto, Denari

et al. (2020) destacam que um processo participativo formado por diferentes atores (usuários, gestores e ergonomistas), é uma alternativa para avaliar e buscar soluções no contexto laboral, além disso, a atuação de cada participante é incentivada nas diferentes fases do projeto, respeitando as possibilidades e capacidades individuais. Este, é um processo que, ao longo dos anos, também foi sendo integrado ao cotidiano de melhorias na empresa. As narrativas dos trabalhadores corroboram sobre a liberdade que a equipe tem para participar do projeto de ergonomia e se expressam dizendo: *“Ergonomia ninguém faz sozinho, então é toda equipe envolvida. As pessoas já dão ideias para nós, fica mais fácil para trabalhar, não é apenas uma pessoa pensando, mas toda equipe pensando junto, e as coisas se tornam mais fáceis”* (Participante 5) e *“Hoje depois de toda trajetória, a diferença é o trabalho em equipe [...] com trabalho em equipe, todo mundo junto trabalhando pela mesma ideia, se consegue evoluir muito mais”* (Participante 7). Observa-se que o grande diferencial em relação ao sucesso do trabalho em equipe é o respeito pelas opiniões de cada trabalhador, independentemente da posição hierárquica que ocupam. O saber de cada indivíduo é valorizado de igual forma sem distinção, pois de fato acredita-se que quem conhece o trabalho com mais propriedade é quem faz o trabalho.

Em suma, a gestão participativa visa alinhar e integrar as demandas de ergonomia com as demandas dos trabalhadores e ainda, com as demandas dos processos produtivos. Dessa forma, ocorre uma interdependência entre estes elementos, que é de extrema importância para a transformação cultural da empresa. Quando este fato é entendido pelos gestores e lideranças da empresa, o caminho se torna mais fácil e os resultados são visíveis.

3.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Diante dos diversos conceitos de QVT e sua ampla aplicabilidade, Limongi-França na entrevista concedida a Ferreira e Pilatti (2013), relata que a QVT tem uma construção sistêmica e dinâmica, podendo ser aplicada em diversas áreas do conhecimento. A autora complementa ainda que observa uma valorização crescente da temática como parte estratégica da gestão organizacional (Ferreira; Pilatti, 2013). Em termos de direcionamento da gestão participativa que visa QVT, Bühler, Zwirtes e Renner (2024)



apontam como eixo central a saúde dos trabalhadores, sendo este outro pilar do projeto de gestão em ergonomia. A narrativa de um dos participantes dá ênfase a este contexto: *“A ergonomia nestes 25 anos, nos fez pensar um pouco diferente, não pensar apenas no processo, pensar também na saúde das pessoas, então a ergonomia trouxe saúde e qualidade de vida para as pessoas e não apenas melhorias nos processos”* (Participante 5). Destaca-se ainda na prática do projeto, a compreensão da gestão ergonômica como uma ferramenta estratégica e abrangente, perpassando os aspectos da organização do trabalho.

Considerando o âmbito organizacional, os resultados obtidos possibilitaram a transformação do olhar dos gestores, que inicialmente se mostravam resistentes quanto à atuação da ergonomia na empresa. O participante 4 lembra de um dos resultados relacionados com essa mudança de perspectiva: *“Podemos pegar vários exemplos, onde tinha uma linha de produção com 7,4% de dores e desconforto, passar para 1,4%, isso é fantástico”* (Participante 4). A divulgação destes resultados motiva as demais lideranças e fortalece a relevância do investimento em QVT, como destaca uma das participantes: *“Então, as pessoas, elas dão as ideias, elas se sentem engajadas e assim a gente também tem a retenção desse colaborador com qualidade de vida, com saúde, com bem-estar e junto com a empresa, crescendo cada vez mais”* (Participante 3).

Diante da complexidade que envolve a promoção da QVT, torna-se essencial identificar quais os aspectos mais relevantes para a organização, e este fato deve ocorrer por meio da interação com a gestão e os trabalhadores. Essa aproximação permite compreender as reais necessidades das equipes, reconhecer os meios mais eficazes para valorizar as pessoas e, sobretudo, apontar caminhos que contribuam para a promoção do bem-estar no ambiente laboral (Dal Forno; Finger, 2015).

Neste sentido, ao longo da construção da cultura de ergonomia na empresa, cada setor precisou entender as suas próprias demandas para então buscar as ações necessárias. Este fato pode ser observado na seguinte narrativa: *“[...] quando o trabalhador sai ao final do dia, ele tem uma outra jornada, principalmente quando a gente fala da mulher. Ela tem uma outra jornada fora dali, então ela tem que estar bem para a família dela, ela tem que estar bem para a comunidade, ela tem que estar bem saindo da empresa”* (Participante 3). Desta forma, o projeto de gestão em ergonomia, é

mais que uma ferramenta, é uma estratégia que oportunizou a aproximação de diversos atores e estimulou o pensamento acerca do trabalho, além das tarefas e metas produtivas. Incentivou as equipes a refletirem sobre a organização do trabalho e sobretudo, os colocou na posição de agentes de transformação da realidade que estão inseridos.

3.3 Transformação da cultura organizacional

A compreensão da cultura organizacional, de acordo com Rocha, Pucci e Walter (2023), exige a consideração das distinções entre práticas e valores dos diferentes grupos sociais que compõem as organizações. Neste sentido, uma síntese dos 25 anos do projeto de ergonomia na empresa está representada pela seguinte narrativa: *“Eu vejo os 25 anos de ergonomia como uma trajetória. O início, como sempre, não foi muito fácil, porque teve resistência”* (Participante 7). Um dos aspectos relevantes para o sucesso do projeto foi respeitar a cultura local, o “jeito de ser da empresa” e lentamente integrar os conceitos da ergonomia participativa às práticas do cotidiano.

Diante desse processo, a ergonomia foi instrumento de quebra de paradigmas, como aponta uma das participantes: *“[...] tinham muitos problemas de braço, coluna, então a ergonomia começou por lá... e aquele momento foi uma quebra de paradigmas, foi uma mudança de cultura”* (Participante 3). Atualmente, o projeto fluiu com naturalidade e, como expresso pela participante 1: *“É uma coisa que já está dentro do nosso DNA”*. De acordo com Balsadi, Souza e Baú (2024), para garantir que a cultura da ergonomia seja difundida na empresa, deve-se contemplar setores estratégicos e, especialmente, os trabalhadores, possibilitando a participação ativa de todos no processo.

Este princípio da ergonomia participativa, foi um dos pilares do projeto de gestão em ergonomia, que buscou também o alinhamento com a missão e os valores da empresa, o que tende a ser a mola propulsora para a transformação cultural organizacional, como é possível observar na seguinte narrativa: *“Foi um trabalho que demandou muito esforço para conseguir convencer os gestores a vestirem a camisa e hoje é muito bom, porque mesmo o dono da empresa já entende que é algo importante, tanto para a empresa quanto para os trabalhadores”* (Participante 2). Em síntese, para que se tenha um projeto com a visão macroergonômica eficaz, é de suma importância

que os as lideranças e os trabalhadores percebam a conexão com as estratégias da empresa, para que a adesão ocorra de forma orgânica e integrada no cotidiano da organização.

4 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender de que maneira ocorreu a transformação da cultura organizacional de uma indústria do setor moveleiro do RS ao longo de 25 anos de gestão em ergonomia. Com base nos resultados obtidos, destaca-se que um processo de gestão continuada passa por uma longa trajetória para se tornar realidade dentro de uma organização e precisa, acima de tudo, ser uma decisão administrativa da empresa. O apoio da alta direção é fundamental para aprovar e validar as melhorias que necessitam de maior investimento, bem como, permitir que os gestores tenham liberdade para conduzir as melhorias ergonômicas de forma orgânica no gerenciamento dos setores.

Outro aspecto fundamental para o sucesso de um projeto de ergonomia, é o alinhamento da proposta com a missão e os valores da empresa, o que tende a ser a mola propulsora para a transformação cultural e organizacional. O respeito por todos os atores envolvidos e a valorização dos trabalhadores como elemento fundamental do processo de transformação do trabalho é o que sustenta o projeto no decorrer dos anos.

Enfim, a visão preventiva da equipe que integra o projeto de gestão em ergonomia, impulsionou as mudanças que ocorreram nesta indústria. O trabalho é contínuo, exige persistência, estudo e por vezes "jogo de cintura", mas é imensamente gratificante ver o resultado da transformação da cultura organizacional a partir da participação dos trabalhadores, como os principais agentes e aliados do processo. Por fim, espera-se que este estudo possa inspirar mais empresas a se encantarem com a prevenção e a promoção do bem-estar no trabalho a partir da gestão em ergonomia.

5 REFERÊNCIAS

BALSADI, D.; SOUZA, F. A. de; BAU, L. M. **Gestão de Ergonomia em Saúde Ocupacional**. Associação Brasileira de Ergonomia e Fatores Humanos - ABERGO, 2024.



BITENCOURT, R. S. Macroergonomia. In: ROCHA, R.; BAÚ, L. M. **Dicionário de Ergonomia e Fatores Humanos: O contexto Brasileiro em 110 Verbetes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Ergonomia - ABERGO, 2023. p. 202-205.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Portaria/MTP Nº 423**. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 17 - Ergonomia. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Previdência, 2021.

BRASIL. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. **Portaria SEPRT N.º 6.730**. NR 01 - Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Previdência, 2020.

BÜHLER, D. C.; ZWIRTES, T. L.; RENNER, J. S. Do trabalho home office para o presencial: a percepção dos trabalhadores de empresas de tecnologia. **R. Ação Ergon.**, v. 18, n. 2, p. 1-14, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4322/rae.v18n2.e202405>. Acesso em: 20 maio 2025.

DAL FORNO, C.; FINGER, I. da R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira De Qualidade De Vida**, v. 7, n. 2, p. 103-112, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/rbqv.v7n2.3015>. Acesso em: 15 maio 2025.

DENARI, C. A. P. *et al.* Análise da aplicação do método participativo de ergonomia de concepção em uma unidade hospitalar. **R. Ação Ergon.**, v. 14, n. 2, p. 1-16, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4322/rae.v14n2.e202004>. Acesso em: 10 jun. 2025.

FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A. Entrevista realizada com Ana Cristina Limongi-França. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 5, n. 1, p. 63-66, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/S2175-08582013000100007>. Acesso em: 10 maio 2025.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por Triangulação de Métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014. Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/228/210>. Acesso em: 13 jun. 2025.

MINAYO, M. C. S.; DINIZ, D.; GOMES, R. O artigo qualitativo em foco. **Ciênc. Saúde Colet.**, v. 21, n. 8, p. 2326-2327, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015218.15592016>. Acesso em: 13 jun. 2025.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014. 418 p.



PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale; 2013.

ROCHA, R.; PUCCI, F.; WALTER, J. Cultura de segurança e relações de poder nas organizações. **Rev. bras. saúde ocup.**, v. 48, p. 1-10, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/37622pt2023v48edcinq12>. Acesso em: 05 jun. 2025.

TRINDADE, M. de A. L. Sistema de Gestão de Ergonomia. *In*: ROCHA, R.; BAÚ, L. M. **Dicionário de Ergonomia e Fatores Humanos: O contexto Brasileiro em 110 Verbetes.** 1. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Ergonomia - ABERGO, 2023. p. 288-289.