

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS –  
IFMG *CAMPUS* OURO BRANCO

MIRIÃ HELEODORA GUERRA

ASPECTOS PSICOSSOCIAIS E SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DA REGIÃO DO  
ALTO PARAÓPEBA

OURO BRANCO/2026

MIRIÃ HELEODORA GUERRA

ASPECTOS PSICOSSOCIAIS E SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DA  
REGIÃO DO ALTO PARAÓPEBA

Artigo científico apresentado como requisito para cumprimento e aprovação em Trabalho de Conclusão do Curso Bacharelado em Administração do IFMG *Campus* Ouro Branco.

Orientador(a): Dr<sup>a</sup>. Thais Zimovski Garcia de Oliveira

G934a Guerra, Miriã Heleodora.

Aspectos psicossociais e saúde mental no ambiente de trabalho da Região do Alto Paraopeba.  
Miriã Heleodora Guerra. – 2026.

31f.

Orientadora: Thais Zimovski Garcia de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco, 2026.

1. Saúde Mental. 2. Ambiente de trabalho. 3. Gestão. 4. Fatores organizacionais. I. Oliveira, Thais Zimovski Garcia de. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco. III. Título.

CDU: 005.342

## DOCUMENTO ÚNICO DE DEFESA DE TCC (ANEXO II)

### ATA DA DEFESA DE TCC

No dia 22 / 01 / 2026, às 21 : 00 horas, o aluno Miria Heleodora Guerra do curso de Administração turma \_\_\_\_\_ do IFMG – Campus Ouro Branco, defendeu o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e foi Aprovada (aprovado / reprovado / não compareceu) com a nota 48/50, que está condicionada ao cumprimento dos procedimentos pós-defesa do TCC. Caso seja aprovado, deverá apresentar o trabalho com as devidas modificações e no formato solicitado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

O aluno está ciente de que, caso não cumpra os procedimentos pós-defesa de TCC até a data estipulada, sua nota será considerada zero e a sua defesa será anulada. Também está ciente de que o trabalho de conclusão de seu curso poderá ser divulgado pela Instituição através dos seus meios de comunicação.

Observações pertinentes à defesa:

Alterar termo colaborador para trabalhador

### DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Miria Heleodora Guerra, estudante do curso Administração do IFMG – Campus Ouro Branco, declaro, para os devidos fins e efeitos, e para fazer prova junto ao IFMG – Campus Ouro Branco, que, **sob as penalidades previstas no art. 299 do Código Penal Brasileiro**, que é de minha criação o trabalho de conclusão de curso que ora apresento.

**Art. 299 do Código Penal Brasileiro, que dispõe sobre o crime de Falsidade Ideológica:**

"Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia estar escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar verdade sobre fato juridicamente relevante:

Pena – reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa, se o documento é público, e reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa, se o documento é particular.

Parágrafo único. Se o agente é funcionário público, e comete o crime prevalecendo-se do cargo, ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena de sexta parte."

Este crime engloba plágio e compra fraudulenta de documentos científicos.

Por ser verdade, e por ter ciência do referido artigo, firmo a presente declaração.

Assinatura do aluno: Miria Heleodora Guerra

### NOME COMPLETO E ASSINATURA DOS COMPONENTES DA BANCA E DO ORIENTADO

Orientador: Nome: Thais Zimovski Garcia de Oliveira Assinatura: Thais Zimovski  
Membro 2: Nome: Ana Paula Mendes Alves de Carvalho Assinatura: Ana Alves  
Membro 3: Nome: Francis Marcus Runkl Barre Assinatura: Francis Barre  
Aluno: Nome: Miria Heleodora Guerra Assinatura: Miria

## ASPECTOS PSICOSSOCIAIS E SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DA REGIÃO DO ALTO PARAÓPEBA

### RESUMO

A saúde mental no ambiente de trabalho tem ganhado destaque em razão do aumento de casos de estresse, ansiedade e *burnout* em ambientes organizacionais marcados por pressão, por resultados, sobrecarga de tarefas e relações hierárquicas rígidas. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender de que forma as práticas de gestão influenciam o bem-estar psicológico dos trabalhadores e como podem contribuir para ambientes mais saudáveis e produtivos. O objetivo principal desta pesquisa consistiu em analisar os fatores organizacionais que afetam o bem-estar emocional de trabalhadores da região do Alto Paraopeba, considerando o clima organizacional, a liderança, o reconhecimento profissional e as condições de trabalho. A fundamentação teórica adotada abordou conceitos de saúde mental, riscos psicossociais e fatores associados ao adoecimento laboral, destacando a influência das estruturas produtivistas, da insegurança profissional, das desigualdades de gênero e da ausência de suporte institucional. A discussão dos resultados, obtidos por meio de entrevistas com profissionais administrativos, revelou predominância de sentimentos de desvalorização, pressão excessiva, insegurança quanto à permanência no emprego e sintomas, tais como ansiedade, estresse e exaustão emocional. Observou-se, ainda, que mulheres relataram impactos emocionais mais intensos, evidenciando desigualdades estruturais no reconhecimento profissional. Concluiu-se que práticas de gestão humanizadas, baseadas em reconhecimento, diálogo, apoio psicológico e equilíbrio entre demandas e capacidades são essenciais para prevenir adoecimentos psíquicos e promover qualidade de vida no trabalho. Sugerem-se estudos futuros que incluam outros setores, como também abordagens longitudinais sobre a eficácia das intervenções organizacionais voltadas para a saúde mental.

**Palavras-chave:** Saúde Mental. Ambiente de trabalho. Gestão. Fatores organizacionais.

## **PSYCHOSOCIAL ASPECTS AND MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE WITHIN THE ALTO PARAOPEBA REGION**

### **ABSTRACT**

Mental health in the workplace has gained prominence due to the increase in cases of stress, anxiety, and burnout within organizational environments characterized by pressure for results, task overload, and rigid hierarchical relationships. In this context, it is fundamental to understand how management practices influence the psychological well-being of workers and how they can contribute to healthier and more productive environments. The main objective of this research was to analyze the organizational factors affecting the emotional well-being of workers in the Alto Paraopeba region, considering organizational climate, leadership, professional recognition, and working conditions. The theoretical framework adopted addressed concepts of mental health, psychosocial risks, and factors associated with occupational illness, highlighting the influence of productivist structures, professional insecurity, gender inequalities, and the absence of institutional support. The discussion of the results, obtained through interviews with administrative professionals, revealed a predominance of feelings of devaluation, excessive pressure, job insecurity, and symptoms such as anxiety, stress, and emotional exhaustion. It was also observed that women reported more intense emotional impacts, evidencing structural inequalities in professional recognition. It was concluded that humanized management practices—based on recognition, dialogue, psychological support, and a balance between demands and capacities—are essential to prevent psychological illness and promote quality of life at work. Future studies are suggested to include other sectors, as well as longitudinal approaches regarding the effectiveness of organizational interventions focused on mental health.

**Keywords:** Mental Health. Workplace. Management. Organizational factors.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	6
2. Fundamentação Teórica .....	8
2.1 Conceitos de saúde mental no trabalho.....	8
2.2 Saúde mental de trabalhadores.....	10
2.3 Transtornos mais frequentes e a influência da Gestão Organizacional .....	12
2.4 Práticas de gestão e saúde mental: da produtividade ao cuidado .....	14
3. Métodos.....	16
4. Resultados e discussão .....	17
4.1 Impactos emocionais da falta de reconhecimento .....	19
4.2 Clima organizacional e seus impactos na saúde dos trabalhadores .....	22
4.3 O adoecimento psíquico como reflexo das condições de trabalho contemporâneas .....	24
4.4 A Insegurança Laboral como elemento desestabilizador da saúde mental no contexto contemporâneo de trabalho .....	27
4.5 Ações de enfrentamento e resistência diante do sofrimento psíquico no trabalho .....	28
5. Conclusão.....	30
REFERÊNCIAS .....	31

## 1. INTRODUÇÃO

A saúde mental no ambiente organizacional tem se tornado uma preocupação crescente no campo da Administração, em virtude dos impactos que o sofrimento psíquico pode gerar na produtividade, na convivência entre equipes e na qualidade de vida dos trabalhadores. O ambiente corporativo contemporâneo apresenta exigências constantes por resultados, aumento da competitividade, ritmo acelerado de trabalho e pressão por desempenho, elementos que contribuem para o surgimento de quadros de estresse, ansiedade e da síndrome de *burnout* (Dapper; Sobrinho, 2023). Neste estudo, o foco recai sobre fatores psicossociais e organizacionais (como reconhecimento, metas, clima, liderança e insegurança laboral), entendidos como elementos que podem favorecer ou comprometer a saúde mental no trabalho.

De acordo com Barros *et al.* (2024), quando os profissionais são obrigados a se empenharem “além do esperado para o cotidiano de trabalho naquela função”, para que possam cumprir metas, ou quando faltam desafios e há poucas oportunidades de especialização, desenvolvimento pessoal, ou ganhos futuros, surgem efeitos negativos, em razão do desgaste excessivo de energia. Além disso, quando as empresas não dão atenção ao bem-estar emocional e mental de seus funcionários, elas acabam lidando com mais ausências no trabalho, licenças médicas e queda na motivação.

A saúde mental é um componente essencial do bem-estar humano, sendo tão importante quanto a saúde física o é para a qualidade de vida e o funcionamento social dos indivíduos. Para Rodrigues e Calheiros (2019), quando o modo de organizar o trabalho é rígido e inflexível, o sofrimento psíquico tende a aparecer no ambiente laboral. Ainda assim, apesar da importância do tema, a saúde mental continua, não raras vezes, sendo ignorada, estigmatizada ou mal atendida tanto pela sociedade quanto pelos próprios serviços de saúde.

Em cenários em que o trabalho é caótico, com prazos curtos, apoio insuficiente e volume excessivo de tarefas, os trabalhadores tendem a ficar sobrecarregados, como também a ter a saúde mental prejudicada. Para evitar isso, é necessário promover uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o suporte recíproco e a atenção ao bem-estar psíquico. De igual modo, é fundamental que cada profissional saiba estruturar suas próprias atividades e gerenciar suas emoções para manter tanto o desempenho quanto o equilíbrio mental. Práticas, tais como planejar as tarefas de forma realista, fazer pausas regulares e buscar apoio emocional, fortalecem a resiliência diante das demandas diárias e levam a melhores resultados individuais e coletivos (Dapper; Sobrinho, 2023). Ressalta-se, contudo,

que tais estratégias individuais não substituem a responsabilidade organizacional na prevenção dos riscos psicossociais e na promoção de condições adequadas de trabalho.

Ao longo do tempo, a relação entre o ser humano e o trabalho vem passando por mudanças que afetam diretamente a saúde mental. A partir do momento em que a força de trabalho passou a ser tratada como uma mercadoria, a autonomia do trabalhador sobre o processo produtivo começou a ser reduzida, o que gerou novas formas de ele se relacionar com o ambiente de trabalho. Os métodos de produção foram fragmentados para que se pudesse facilitar o controle, como também assegurar a qualidade dos produtos. A implantação da Administração Científica, por exemplo, intensificou tais controles, limitando a subjetividade do trabalhador por meio de mecanismos rígidos, metas de produção e foco na maximização do lucro. Essas transformações ajudam a compreender por que, em contextos atuais orientados por metas e controle, o sofrimento psíquico tende a se intensificar, exigindo respostas no campo da gestão organizacional.

Por outro lado, quando a saúde mental é considerada como parte integrante da estratégia de gestão de pessoas, os benefícios são visíveis tanto na melhoria do clima organizacional quanto nos resultados operacionais. Segundo Dapper e Sobrinho (2023), nos dias atuais, observa-se um reconhecimento crescente da necessidade de que a saúde mental seja inserida como prioridade nas políticas públicas de saúde, em virtude do papel fundamental que ela exerce para o bem-estar e para a produtividade no ambiente de trabalho. Tendo em vista tal realidade, a presente pesquisa propõe-se a responder à questão: como a gestão organizacional pode contribuir para a promoção da saúde mental dos trabalhadores no ambiente de trabalho?

A partir disso, o presente trabalho objetivou analisar como a gestão organizacional pode contribuir para a promoção da saúde mental dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Para alcançar o objetivo geral proposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) explorar os fatores organizacionais que influenciam a saúde mental dos profissionais de uma empresa do setor administrativo, localizada na região do Alto Paraopeba; b) identificar os transtornos mentais mais comuns no contexto corporativo na empresa; c) avaliar o papel da liderança e da cultura organizacional na promoção do bem-estar psicológico; d) analisar políticas e práticas de gestão de pessoas, práticas estas voltadas para a saúde mental na empresa.

Justificou-se a escolha do tema pela crescente relevância da saúde mental no contexto organizacional e pela necessidade de se desenvolver uma abordagem administrativa mais humanizada e consciente dos impactos psicossociais das práticas gerenciais. Além disso,

a pesquisa buscou colaborar com gestores e líderes interessados em construir ambientes de trabalho mais equilibrados, produtivos e saudáveis.

O tema abordado também se relaciona com as experiências profissionais relatadas aqui nesta pesquisa, que evidenciam como as práticas organizacionais podem repercutir no sofrimento psíquico dos trabalhadores. Segundo o que foi narrado, ambientes marcados por pressão excessiva, mudanças constantes de gestão, ausência de reconhecimento e de suporte institucional estiveram associados ao surgimento de sintomas, tais como ansiedade, insônia e desgaste emocional. Tais vivências dialogam com as diretrizes da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), diretrizes estas que reconhecem que pressões elevadas, assédio, pouca autonomia e ausência de apoio constituem fatores de risco significativos para o adoecimento mental no trabalho. Assim, essa contextualização reforça a pertinência do estudo, ao demonstrar que o sofrimento psíquico pode resultar não apenas de características individuais mas também de condições laborais estruturais que demandam investigação e intervenção.

O artigo estrutura-se em: Fundamentação Teórica, com os principais aspectos relacionados à saúde mental no trabalho, seguida da Metodologia, dos Resultados e da Discussão.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A partir da análise de autores consagrados e recentes, busca-se construir uma base teórica que permita compreender os desafios enfrentados pelas empresas na gestão da saúde mental de seus profissionais, bem como as estratégias possíveis para a construção de ambientes corporativos mais saudáveis e produtivos.

### **2.1 Conceitos de saúde mental no trabalho**

Para Lhuillier (2014), trabalhar significa lidar com pressões e limites que surgem tanto das dificuldades da vida real quanto das necessidades de conviver e colaborar com outras pessoas. Assim, o ato de trabalhar representa, ao mesmo tempo, um esforço para transformar a realidade, por meio das capacidades simbólicas, e um processo de tornar o homem mais humano, já que isso o distancia de seus instintos mais primitivos, ao abrir mão de certas satisfações imediatas na busca por maior segurança.

Quando se pensa em trabalho, imediatamente vem à mente a satisfação ou a insatisfação em estar naquele local e isso afeta, de forma significativa, a saúde mental. A partir disso, Guirado *et al.* (2021) explicam que a saúde mental no ambiente corporativo tem se tornado um tema cada vez mais relevante nas últimas décadas, especialmente diante das

transformações constantes do mercado de trabalho e do aumento dos casos de adoecimento psíquico entre profissionais.

Salienta-se que a saúde mental é um componente essencial do bem-estar geral dos indivíduos e tem sido amplamente discutida nos campos da saúde pública, psicologia e sociologia. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) define saúde mental como um estado de bem-estar no qual a pessoa reconhece suas habilidades, consegue lidar com os estresses normais da vida, trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade. Essa definição reforça que saúde mental não se limita à ausência de transtornos mentais, mas envolve aspectos emocionais, cognitivos, sociais e comportamentais, refletindo a capacidade do indivíduo de se adaptar às demandas da vida cotidiana.

Historicamente, os conceitos de saúde mental foram moldados por diferentes abordagens teóricas. Na perspectiva psicodinâmica, por exemplo, a saúde mental está ligada à resolução satisfatória dos conflitos inconscientes, enquanto a abordagem comportamental a relaciona à aprendizagem de respostas adequadas ao ambiente. Hoje, observa-se uma integração dessas abordagens, com ênfase nas dimensões biopsicossociais da saúde, defendida por autores, tais como Engel (1977), e retomada por modelos contemporâneos de cuidado integral.

No campo das ciências sociais, Lhuilier (2014) destaca que a saúde mental está diretamente relacionada às experiências sociais e aos vínculos que o sujeito estabelece com o mundo. A autora ressalta que a vida psíquica não pode ser compreendida isoladamente da realidade social, sendo o trabalho uma das principais dimensões de construção identitária. Nesse sentido, o ambiente laboral pode tanto promover quanto comprometer a saúde mental, dependendo das condições em que o indivíduo está inserido. A subjetividade, os sentidos atribuídos ao trabalho e as relações interpessoais são, portanto, elementos centrais para se compreender o adoecimento psíquico.

Estudos recentes têm apontado para a importância de que sejam considerados os fatores estruturais e aqueles coletivos na análise da saúde mental. De acordo com o relatório da *The Lancet Global Health Commission on Mental Health* (Patel *et al.*, 2018), questões, como a desigualdade social, a discriminação, a instabilidade econômica e a violência institucional, exercem influência direta sobre o sofrimento psíquico, especialmente em contextos de vulnerabilidade. Assim, a saúde mental deve ser tratada como uma questão de justiça social e não apenas como um problema individual a ser analisado isoladamente.

Diante disso, os fundamentos que sustentam o conceito de saúde mental envolvem múltiplas dimensões: biológica, psicológica, social e cultural. A compreensão ampliada desse

conceito é essencial para a formulação de políticas públicas eficazes, estratégias de promoção do bem-estar e intervenções no contexto do trabalho. Como destacam Rehbein *et al.* (2022), pensar em saúde mental de forma integrada significa reconhecer a complexidade do sujeito e das influências externas que moldam seu equilíbrio psíquico, exigindo ações articuladas entre diferentes setores da sociedade.

## **2.2 Saúde mental de trabalhadores**

Diversas são as transformações que decorrem de uma sociedade, seja quanto a seus costumes, suas crenças e culturas, seja quanto às mudanças oriundas dos processos trabalhistas que atingem diretamente os indivíduos (Santos *et al.*, 2021). Rodrigues e Calheiros (2019) afirmam que o trabalho vem passando por mudanças que têm afetado diretamente a saúde mental dos trabalhadores. Segundo os autores, quando a autonomia do trabalhador sobre o processo produtivo começou a ser reduzida, foram geradas novas formas de se relacionar com o ambiente de trabalho e o trabalhador foi se limitando a regras rígidas, cumprimento de metas de produção e foco na maximização do lucro.

Areosa (2013) explica que, nas organizações contemporâneas, a ênfase em avaliações individuais e métricas de desempenho intensifica a competição interna, fragmentando os vínculos de cooperação entre colegas. Esse clima de disputa constante gera desconfiança e isolamento, favorecendo o surgimento de sofrimento psicológico e o comprometimento da saúde mental dos trabalhadores.

Sob diferentes perspectivas, o trabalho representa, ao mesmo tempo, uma forma de produzir bens e serviços, de afirmar a identidade, de estabelecer vínculos sociais e de transformar a realidade. De igual modo, ele pode promover realização pessoal, a construção de sentido e o pertencimento social, mas também gerar sofrimento, se associado a condições adversas (Dapper; Sobrinho, 2023).

Os estudos sobre a relação entre a saúde mental e o ambiente de trabalho começaram a ganhar destaque a partir do século XX, quando as transformações industriais e sociais evidenciaram os impactos do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores. Durante a Revolução Industrial, as condições severas e extenuantes de trabalho, aliadas à mecanização, levaram a um aumento de doenças físicas e psicológicas, o que despertou o interesse inicial por entender como o trabalho afetava a saúde humana (Santos *et al.*, 2021).

Nas primeiras décadas do século XX, a psicologia aplicada ao trabalho, por meio da psicologia industrial e organizacional, passou a investigar fatores, tais como fadiga, estresse e desempenho, ainda que de forma limitada em relação à saúde mental propriamente

dita. Somente após a Segunda Guerra Mundial, com o avanço das ciências sociais e da medicina do trabalho, que os estudos começaram a aprofundar a compreensão dos aspectos psicossociais do trabalho, incluindo o impacto do ambiente laboral no bem-estar mental dos trabalhadores. Recentemente, Harvey *et al.* (2024) destacaram que essa evolução histórica é fundamental para entender os desafios atuais, pois os contextos organizacionais contemporâneos, marcados por transformações rápidas e maior complexidade, demandam uma análise ampliada dos fatores psicossociais que influenciam a saúde mental.

A partir da década de 1970, com o desenvolvimento de conceitos, tais como o estresse ocupacional e a síndrome de *burnout*, o tema da saúde mental no trabalho ganhou maior visibilidade científica e institucional. Autores, como Robert Karasek (1990), contribuíram significativamente para esse campo, apresentando modelos que relacionavam as demandas do trabalho e o controle exercido pelos trabalhadores à saúde mental. Desde então, o interesse pela relação entre a saúde mental e o ambiente de trabalho se ampliou, incorporando abordagens multidisciplinares e enfatizando a importância da promoção da saúde e da prevenção do adoecimento psíquico no contexto laboral (Schaufeli, 2022; Nielsen *et al.*, 2021).

Complementando essa linha, Schaufeli (2022) e Nielsen *et al.* (2021) evidenciam que os modelos tradicionais vêm sendo atualizados para integrar novos desafios, como a digitalização, a precarização do trabalho e os impactos psicossociais da pandemia de Covid-19, destacando a necessidade de intervenções organizacionais eficazes e adaptadas às realidades atuais.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), o trabalho pode ser um fator protetor ou de risco para a saúde mental, dependendo das condições em que é realizado, da gestão organizacional e da existência – ou não – de suporte psicossocial. Nesse contexto, é essencial compreender que o trabalho não se resume à execução de tarefas, mas envolve também o enfrentamento cotidiano de pressões, limites e desafios interpessoais, conforme já apontava Lhuillier (2014), ao destacar o papel das relações humanas e das exigências emocionais presentes nas dinâmicas laborais.

Dessa forma, quando um indivíduo apresenta boa saúde mental, o desempenho no trabalho tende a ser mais leve, eficiente e produtivo. Em contrapartida, um estado psíquico fragilizado pode comprometer significativamente o rendimento profissional. Nesse cenário, a intensificação das cobranças por resultados e metas nas organizações tem imposto uma pressão crescente sobre os trabalhadores, contribuindo para o aumento dos níveis de estresse e para a sobrecarga emocional (Barros *et al.*, 2024). Essas condições, quando negligenciadas,

favorecem o surgimento de diferentes quadros de adoecimento psíquico no ambiente laboral, os quais serão abordados a seguir.

### **2.3 Transtornos mais frequentes e a influência da Gestão Organizacional**

Viu-se que o trabalho é um conceito complexo e tem um papel essencial na formação das identidades individuais e coletivas. Ele envolve emoções, afetividades, conflitos e resistências, além de relações de poder e dominação. O trabalho pode gerar tanto sentimentos positivos, como prazer e coesão social, quanto negativos, como sofrimento e mal-estar. Por sua influência na moral coletiva e nas formas de convivência social, o trabalho exige uma reflexão ética constante (Areosa, 2013).

Para Rodrigues e Calheiros (2019), o sofrimento psíquico no trabalho aparece principalmente quando o trabalhador não consegue modificar ou adaptar a organização do trabalho à sua realidade. Isso faz com que a energia interna, que normalmente seria canalizada para a realização das tarefas, fique bloqueada, causando tensão e insatisfação. Esse processo é muito particular, pois depende da história de vida e da subjetividade de cada pessoa, ou seja, cada trabalhador sente e reage de maneira única.

De acordo com Barros *et al.* (2024), gestores mal-preparados julgam o esgotamento mental como algo pessoal, um distúrbio psicológico, e não que o trabalho seja uma das causas do problema. Porém, esta é uma questão que as empresas devem prevenir, conforme outros assuntos relacionados à saúde ocupacional, por isso, conhecer sobre as principais doenças oriundas do ambiente de trabalho tornou-se tão essencial.

Entre os transtornos mais frequentes no contexto laboral, estão os transtornos de ansiedade, a depressão e a síndrome de *burnout*. A ansiedade no trabalho pode se manifestar por meio de sintomas físicos e emocionais, como tensão constante, dificuldade de concentração, irritabilidade e sensação de ameaça iminente. A depressão, por sua vez, é marcada por sentimentos persistentes de tristeza, desmotivação, perda de interesse por atividades rotineiras e, em casos mais graves, pensamentos suicidas. A síndrome de *burnout*, considerada uma das mais recorrentes, é caracterizada por esgotamento emocional, despersonalização e baixa realização profissional, sendo diretamente relacionada ao estresse crônico no trabalho (Maslach; Leiter, 2022).

Salienta-se que diversos são os estudos presentes nas literaturas, porém, durante um tempo significativo, os resultados identificavam os transtornos oriundos do trabalho somente como sendo do próprio trabalhador, negligenciando o binômio empregado-empresa, culpabilizando somente a vítima (Sato; Bernardo, 2005). À medida que os registros de

doenças nos ambientes de trabalho se intensificaram, novas pesquisas passaram a investigar em que medida o adoecimento do trabalhador estava relacionado exclusivamente a fatores individuais e qual era a influência do ambiente laboral no qual ele estava inserido. Esses estudos buscaram compreender de que forma as condições de trabalho impactavam a saúde do indivíduo, contribuindo para o seu processo de adoecimento (Capucho *et al.*, 2024).

Capucho *et al.* (2024) trouxeram, em seu estudo, exemplos de contextos ou situações no ambiente de trabalho que poderiam ser a origem de todo sofrimento do trabalhador:

(a) a falta de trabalho ou a ameaça de perda de emprego; (b) o trabalho desprovido de significação, sem suporte social, não reconhecido; (c) situações de fracassos, acidente de trabalho ou mudança na posição hierárquica; (d) ambientes que impossibilitam a comunicação espontânea, manifestação de insatisfações e sugestões dos trabalhadores em relação à organização; (e) fatores relacionados ao tempo, o ritmo e o turno de trabalho; (f) jornadas longas de trabalho, ritmos intensos ou monótonos, submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas; (g) pressão por produtividade; (h) níveis altos de concentração somada com o nível de pressão exercido pela organização do trabalho e (i) a vivência de acidentes de trabalho traumático (Capucho *et al.* (2024, p. 12).

Observa-se que tais situações, não raras vezes, relacionam-se mais à própria empresa do que ao trabalhador em si. Desta maneira, Carniato e Lucca (2024) apontam sobre a importância de que os fatores que influenciam positiva ou negativamente a saúde dos trabalhadores sejam analisados, para que se entenda como o sofrimento se desenvolve e afeta a saúde mental em uma empresa.

O sofrimento psíquico no ambiente de trabalho tende a surgir, sobretudo, quando o trabalhador se depara com a impossibilidade de modificar ou de adaptar a organização do trabalho às suas necessidades e à sua realidade subjetiva. Nessa condição, a energia psíquica, que normalmente seria direcionada à execução das atividades laborais, permanece bloqueada, gerando sentimentos de tensão, frustração e insatisfação. Trata-se de um processo profundamente individual, que varia conforme a história de vida, os valores e a estrutura emocional de cada pessoa, o que torna a vivência do sofrimento singular e subjetiva entre os trabalhadores (Rodrigues; Calheiros, 2019).

Souza, Oliveira e Barbosa (2024) realizaram um estudo com trabalhadores de uma empresa do ramo de eventos. Constataram que a correlação entre sentimentos positivos e satisfação laboral torna-se essencial, em diversos fatores, como, por exemplo, quando o

trabalhador está satisfeito, a recuperação do estresse oriundo do dia a dia de trabalho é mais rápida do que em trabalhadores insatisfeitos.

Além disso, quando o ambiente se mostra favorável ao indivíduo, menores são as chances de riscos de acidentes de trabalho, de automedicação e de desenvolvimento de transtornos mentais; da mesma forma, que o indivíduo não iniciará o uso de substâncias psicoativas (Souza; Oliveira; Barbosa, 2024).

Os autores citados acima (Rodrigues; Calheiros, 2019; Souza; Oliveira; Barbosa, 2024) reforçam a ideia de melhorias em todo o ambiente laboral como forma de proteger a saúde mental de trabalhadores, bem como de alcançar melhores resultados internos. Isso inclui a adoção de práticas organizacionais mais humanizadas, o fortalecimento da comunicação interna, a valorização profissional, a promoção de um clima organizacional saudável e a oferta de suporte psicológico acessível. Tais medidas não apenas reduzem os índices de adoecimento psíquico mas também favorecem o engajamento, a motivação e a produtividade das equipes. Nesse sentido, torna-se urgente que as empresas assumam um papel ativo na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis, reconhecendo a saúde mental como um aspecto estratégico da gestão de pessoas.

## **2.4 Práticas de gestão e saúde mental: da produtividade ao cuidado**

Para Oliveira *et al.* (2014), a colaboração e o apoio mútuo entre colegas são cruciais para que eles possam lidar com a carga de trabalho. Quando há um bom trabalho em equipe, as individualidades são valorizadas e as dificuldades podem ser melhor compartilhadas e superadas coletivamente.

A possibilidade de o profissional organizar suas próprias atividades e decidir como realizá-las, desde que ele esteja alinhado às metas do grupo e aos objetivos da área, também contribui para a satisfação e o senso de controle sobre o próprio trabalho. As atividades podem variar entre rotineiras e repetitivas, que podem gerar monotonia, e tarefas mais diversas e desafiadoras, que permitem explorar diferentes interesses e habilidades, impactando diretamente o engajamento e a motivação do profissional (Oliveira *et al.*, 2014).

Quando as responsabilidades profissionais respeitam ou se alinham aos papéis da vida pessoal, elas podem atuar como elementos que facilitam a conciliação entre essas duas áreas. Dessa forma, a percepção de equilíbrio depende de como as exigências do trabalho se relacionam com as demais esferas da vida do indivíduo (Andrade; Schafer; Lunkes, 2019).

As práticas de gestão organizacional exercem influência direta sobre a saúde mental dos trabalhadores, especialmente em ambientes em que a produtividade é valorizada

acima de qualquer outro aspecto. Durante muito tempo, o modelo de gestão predominante esteve voltado à maximização dos resultados, com foco em metas, desempenho e competitividade, frequentemente, em detrimento do bem-estar emocional das equipes. No entanto, esse modelo tem sido cada vez mais questionado à medida que crescem os índices de adoecimento psíquico relacionados ao trabalho, como *burnout*, ansiedade e depressão (Valêncio; Rodolpho, 2023).

Estudos recentes indicam que ambientes corporativos pautados apenas pela lógica do rendimento acabam gerando sobrecarga, esgotamento emocional e desmotivação (Schaufeli, 2022; OMS, 2022). Nesse cenário, a saúde mental deixa de ser apenas uma preocupação individual e passa a ser uma questão estratégica de gestão. A produtividade sustentável requer práticas que promovam o equilíbrio entre as exigências organizacionais e as necessidades humanas dos trabalhadores, criando condições favoráveis ao desempenho, sem negligenciar o cuidado com o bem-estar.

Dessa forma, há uma transição necessária do modelo puramente produtivista para um modelo mais humanizado de gestão, no qual o cuidado com a saúde mental seja incorporado como valor organizacional. Iniciativas, tais como escuta ativa, políticas de prevenção ao estresse, programas de apoio psicológico, flexibilização da jornada e ambientes de trabalho psicologicamente seguros são práticas que, além de promoverem saúde, também fortalecem o vínculo entre os trabalhadores e a empresa, gerando impacto positivo no clima organizacional e nos resultados (Cruz Neto, 2022).

Ao adotar uma perspectiva mais ampla e integrada, os gestores deixam de ver a saúde mental como uma “responsabilidade do trabalhador” e passam a reconhecê-la como parte de uma cultura organizacional saudável. Isso exige mudança de mentalidade, capacitação de lideranças e um compromisso institucional com a dignidade no trabalho. Como destacam Nielsen *et al.* (2021), o investimento em saúde mental no ambiente organizacional não deve ser visto como custo, mas como estratégia de desenvolvimento sustentável e de valorização do capital humano.

Com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) (ABNT), torna-se obrigatória a identificação, a avaliação e o controle dos riscos psicossociais nos ambientes laborais, contemplando fatores, tais como assédio moral, carga excessiva de trabalho e conflitos interpessoais, registrando seu impacto na saúde mental dos trabalhadores. Tal inclusão representa um avanço na legislação brasileira, ao integrar a saúde mental no escopo da segurança e da saúde no trabalho, sendo fundamental para a promoção do bem-estar e da produtividade nas organizações (Ministério do Trabalho e Emprego, 2024).

Assim, promover práticas de gestão que aliam produtividade ao cuidado com a saúde mental não apenas contribui para reduzir o adoecimento mas também posiciona a empresa como socialmente responsável e comprometida com o futuro do trabalho. Esse equilíbrio entre resultados e bem-estar é, cada vez mais, um diferencial competitivo e uma exigência ética diante das transformações do mundo contemporâneo.

### **3. MÉTODOS**

Classificou-se a presente pesquisa: (i) quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva; (ii) quanto aos procedimentos técnicos, em levantamento de dados; (iii) quanto às técnicas de coleta de dados, em entrevistas individuais (Gil, 2002). Constituiu-se descritiva porque apresentou as características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002). Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, adequada para captar percepções, sentidos e experiências dos trabalhadores sobre saúde mental no contexto organizacional.

Na prática, a descrição foi realizada a partir da análise das respostas obtidas, com o objetivo de compreender e caracterizar a situação da saúde mental dos trabalhadores em um contexto organizacional específico. O estudo contemplou trabalhadores de uma empresa do setor administrativo, localizada na região do Alto Paraopeba, incluindo respondentes das áreas administrativas e de liderança.

Salienta-se que os entrevistados foram selecionados por meio de amostragem não probabilística, do tipo intencional, considerando critérios previamente definidos pelos pesquisadores. Participaram do estudo trabalhadores de uma empresa do setor administrativo, localizada na região do Alto Paraopeba, que atuavam nas áreas administrativa e de liderança. A escolha desses participantes justificou-se pela relevância de suas funções no contexto organizacional e pela possibilidade de fornecerem informações qualificadas sobre as condições de trabalho e a saúde mental no ambiente laboral. A inclusão dos respondentes ocorreu de forma voluntária, mediante concordância com os termos éticos da pesquisa.

O roteiro das entrevistas foi elaborado de forma semiestruturada, permitindo flexibilidade na condução das perguntas e aprofundamento das respostas, conforme a experiência dos participantes. Os principais eixos temáticos abordados contemplaram: (i) caracterização do perfil profissional dos entrevistados, incluindo tempo de atuação, função exercida e jornada de trabalho; (ii) percepção sobre o ambiente organizacional e as relações interpessoais no contexto laboral; (iii) condições de trabalho e organização das atividades, com enfoque em carga de trabalho, demandas e autonomia; (iv) percepção dos entrevistados

acerca da saúde mental no ambiente de trabalho, incluindo fatores de estresse, sinais de adoecimento e estratégias individuais de enfrentamento; e (v) ações e práticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental e à prevenção do adoecimento psicológico.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, em local reservado nas dependências da empresa, de modo a garantir a privacidade e o conforto dos participantes. Cada entrevista teve duração média de aproximadamente 30 a 40 minutos, variando conforme a disponibilidade dos entrevistados e a profundidade das respostas. As entrevistas foram gravadas em áudio, assegurando a fidedignidade das informações coletadas. Posteriormente, os registros foram transcritos na íntegra, possibilitando uma análise criteriosa e sistemática dos dados. Ademais, foi garantido o sigilo e o anonimato dos participantes, sendo suas identidades preservadas por meio da utilização de códigos ou pseudônimos, de modo a assegurar a confidencialidade das informações e o respeito aos princípios éticos que regem pesquisas envolvendo seres humanos. Os procedimentos de análise foram orientados pelos princípios da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016).

As categorias analíticas do capítulo de análise emergiram a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo, tendo como base as falas dos entrevistados. Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante das transcrições (pré-análise), com o objetivo de identificar unidades de sentido recorrentes. Em seguida, os dados foram codificados e agrupados de acordo com os temas que se repetiram com maior frequência e relevância nas entrevistas. Esse processo permitiu a construção de categorias temáticas que refletiram os principais aspectos relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho, assegurando uma análise sistemática e alinhada aos objetivos da pesquisa.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os entrevistados foram trabalhadores do setor administrativo em uma empresa localizada na região do Alto Paraopeba, Minas Gerais. As respostas foram fornecidas com base em suas experiências mais recentes ou naquelas anteriores, por meio de uma entrevista semiestruturada, realizadas pessoalmente. O perfil dos participantes encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Identificação</b>	<b>Idade</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo de atuação</b>	<b>Há quanto tempo está na empresa</b>
Entrevistado 1	52	Feminino	Superior	Administrativo	15 anos
Entrevistado 2	34	Feminino	Ensino Médio Técnico em Segurança do Trabalho	Administrativo	13 anos
Entrevistado 3	43	Feminino	Superior	Liderança	16 anos
Entrevistado 4	45	Feminino	Superior	Administrativo	16 anos
Entrevistado 5	57	Feminino	Superior incompleto	Administrativo	2 anos
Entrevistado 6	32	Feminino	Superior	Administrativo	3 anos
Entrevistado 7	28	Masculino	Superior incompleto	Administrativo	1,5 ano
Entrevistado 8	40	Masculino	Superior	Administrativo	10 anos
Entrevistado 9	48	Masculino	Superior	Liderança	16 anos
Entrevistado 10	50	Masculino	Superior	Administrativo	12 anos

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A amostra foi composta por dez entrevistados, identificados de forma a preservar sua identidade. Observou-se o predomínio do gênero feminino, com seis participantes, representando 60% do total, enquanto quatro eram do sexo masculino (40%). Esse dado indicou uma leve predominância feminina nas funções administrativas na empresa analisada, o que pode sugerir a crescente inserção da mulher no ambiente corporativo e em funções de gestão.

Com relação à faixa etária, notou-se uma variação entre 28 e 57 anos, demonstrando diversidade de gerações no ambiente de trabalho. Essa pluralidade etária possibilita a troca de experiências entre profissionais mais jovens e aqueles com maior tempo de atuação, o que pode contribuir positivamente para o aprendizado organizacional e para o equilíbrio das equipes. Assim, a média de idade dos entrevistados foi de, aproximadamente, 43 anos, sugerindo que a maioria encontra-se em fase de maturidade profissional.

No que se refere à escolaridade, a maioria dos entrevistados possuía formação de nível superior, completa ou em andamento, representando 80% da amostra. Apenas um participante possuía formação técnica, e dois deles apresentaram ensino superior incompleto. Esses resultados indicaram um bom nível de qualificação entre os profissionais, o que pode estar relacionado à natureza das funções administrativas e de liderança que exerciam, exigindo conhecimentos técnicos e gerenciais específicos.

Quanto ao cargo de atuação, observou-se a predominância da área administrativa,

com oito entrevistados ocupando funções nesse setor, enquanto dois desempenhavam funções de liderança. Esse cenário reforça a importância das práticas de gestão voltadas ao bem-estar emocional e psicológico dos profissionais, já que o trabalho administrativo, embora essencial, tende a envolver alta carga de responsabilidades, prazos rígidos e tarefas repetitivas que podem gerar estresse.

Por fim, ao analisar o tempo de trabalho na empresa, notou-se uma variação considerável, entre 1,5 ano e 16 anos, com uma média de 10,5 anos de permanência. Essa amplitude demonstrou que há tanto profissionais recém-integrados quanto trabalhadores com longa trajetória no interior da organização. O tempo de permanência mais elevado pode estar associado à estabilidade e ao vínculo organizacional, enquanto os menores tempos de atuação podem refletir mudanças recentes de emprego ou novas contratações para suprir demandas específicas.

De modo geral, o perfil traçado revelou um grupo de profissionais experientes, majoritariamente do sexo feminino, com formação superior e atuação predominante na área administrativa. Esse panorama forneceu subsídios importantes para a compreensão dos discursos analisados, uma vez que fatores como “tempo de serviço” e “cargo ocupado” influenciam diretamente as percepções sobre saúde mental, gestão e clima organizacional no interior de uma empresa.

#### **4.1 Impactos emocionais da falta de reconhecimento**

Ao longo do presente trabalho, foram observados aspectos sobre a valorização do trabalhador no mercado de trabalho e na empresa. Carriel e Vieira (2024) realizaram um estudo sobre a valorização da mulher, especificamente, no ambiente de trabalho, em que, segundo observado, ao se atentar a este aspecto, a empresa não só oferece oportunidades melhores e iguais, mas reconhece e recompensa de maneira correta. Porém, nem sempre isso acontece, conforme narrado pelas entrevistadas femininas, sobre atividades tidas como pouco valorizadas ou sem sentido.

Nesta categoria, a falta de reconhecimento aparece como fator psicossocial associado a sentimentos de desvalorização e sofrimento psíquico, com diferenças marcadas por gênero e raça.

Entrevistada 1: Sinceramente, eu me senti assim sempre. Em todas as áreas por onde passei, eu nunca mudei de cargo, sempre fiquei como analista júnior, então, foi uma desvalorização profissional e pessoal. **Ver outras pessoas crescerem, enquanto eu não tinha oportunidades, foi muito difícil e impactou minha carreira** (grifo nosso).

Entrevistada 2: Sim, várias vezes. A gente se sente desvalorizado. **A gente dá o melhor, se dedica, e não sente reconhecimento. Parece que somos apenas “mais um número”**. Tudo o que fazemos, além do que fomos contratados para fazer, não é levado em consideração. Já senti isso muitas vezes (grifo nosso).

Entrevistada 3: **Já vivi muitas situações de desvalorização**, principalmente no início, quando fui mal recebida por causa da minha formação, gênero e raça. Como mulher negra, percebo que o **trabalho feminino é menos valorizado**, e isso acontece até institucionalmente. Muitas vezes, o mérito do meu trabalho foi dado a homens, enquanto as críticas recaíam sobre mim (grifo nosso).

Entrevistada 4: **Sim, já me senti várias vezes insegura, incapaz e desvalorizada no trabalho, mesmo executando minhas atividades corretamente**. Isso aconteceu principalmente por causa de chefias ou pessoas que não reconheciam meu esforço, muitas vezes, por questões de ego, o que me fez duvidar da minha própria capacidade (grifo nosso).

Entrevistada 5: Sim. **A falta de reconhecimento pesa muito, já passei por momentos de grande estresse e vontade de desistir, porque a cobrança é alta e o reconhecimento, baixo** (grifo nosso).

Entrevistada 6: Sim, já senti. **Meu trabalho era considerado mais simples e, muitas vezes, não havia reconhecimento**. Isso desmotiva, porque a gente tenta fazer o melhor, mostrar compromisso, agilidade e responsabilidade, mas não há retorno ou valorização por parte da empresa. Afetou bastante. **É frustrante perceber que o esforço não é reconhecido nem recompensado de nenhuma forma** (grifo nosso).

Esses dados são corroborados no Censo Demográfico 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), que trouxe informações alarmantes sobre o salário entre homens e mulheres, de tal modo que, mesmo quando as trabalhadoras possuem alta escolaridade (mestrado e doutorado), ganham bem menos do que os homens: “o Brasil tem muito mais mulheres (28,75%) com curso superior do que homens (17,3%). O rendimento mensal das mulheres, porém, é 37,5% menor”. Isto evidencia que a desvalorização permanece presente e, como consequência, traz problemas emocionais às empregadas.

Em contrapartida, os entrevistados masculinos descreveram aspectos completamente diferentes:

Entrevistado 7: **Nunca senti isso**, mesmo nessa empresa atual, que estou exercendo meu cargo há pouco tempo, [já que] **consegui aumento de salário rapidamente**. Além disso, sou responsável por uma parte importante da empresa, então, não acho que eu faço coisas aleatórias ou sem sentido (grifo nosso).

Entrevistado 8: **Não, mas sei que minhas colegas, mulheres, aqui mesmo, na empresa, não são, assim, tão valorizadas**. Isso é bem evidente. Profissionais com carreiras longas e, mesmo assim, não recebem o devido valor. Mas comigo nunca tive problemas, o que pode ser por eu ser homem (grifo nosso).

Entrevistado 9: **Não, muito pelo contrário**. Ocupo cargo de liderança e, até chegar a isso, não tive problemas maiores. A maior “barreira” era sobre minha formação, por isso, após conclusão do meu curso superior, fui promovido (grifo nosso).

Entrevistado 10: **Ao longo de toda minha vida, se passei por isso uma única vez, foi muito**, mas era no começo da carreira, quando estava começando e era visto como “quebra-galho” da primeira empresa em que trabalhei. Mas, na época, tinha um chefe “bacana”, que me ajudou com os estudos, e pude elevar meu nível acadêmico, ajudando, também, após o tempo que saí de lá. **Na nova empresa, não tive problemas maiores** (grifo nosso).

As falas dos entrevistados são bem divergentes, se comparadas àquelas das entrevistadas. De modo geral, as falas das entrevistadas apontam para um ambiente, ou para ambientes, de trabalho em que carecem práticas consistentes de valorização profissional, tanto em termos de reconhecimento simbólico quanto de oportunidades concretas de crescimento. A desvalorização é percebida em diferentes níveis – individual, estrutural e institucional – e tem como consequência a desmotivação, a frustração, o sentimento de injustiça, os prejuízos à saúde mental e a diminuição do engajamento organizacional. Além do reconhecimento, as narrativas também destacam metas e cobranças como dispositivos cotidianos de pressão, tema aprofundado na seção seguinte.

Estes também foram relatos observados no estudo de Alvarenga e Pimentel (2022), no qual questionaram quais atributos pessoais os entrevistados consideravam que os fazia serem valorizados. Os homens responderam que era por serem racionais, analíticos, flexíveis e inteligentes, mas que eram desvalorizados quando eram humildes e passivos. Enquanto as mulheres eram valorizadas, quando tidas como responsáveis, analíticas, resilientes e discretas, e desvalorizadas quando consideradas competitivas e emotivas.

Esses achados evidenciam como estereótipos de gênero ainda moldam expectativas e percepções no interior dos ambientes profissionais, reforçando padrões culturais que associam determinadas competências a homens e mulheres e que, não raras vezes, limitam o reconhecimento equitativo. Além disso, tais percepções influenciam diretamente as oportunidades de desenvolvimento e ascensão, contribuindo para a manutenção de desigualdades estruturais presentes no mercado de trabalho contemporâneo (Alvarenga; Pimentel, 2022).

Em suma, as narrativas reforçam a importância de políticas de reconhecimento, de equidade e de valorização do desempenho, bem como de uma gestão humanizada, que considere o trabalhador não apenas como um recurso produtivo, mas como sujeito integral, com necessidades emocionais, expectativas e potencial de desenvolvimento.

## 4.2 Clima organizacional e seus impactos na saúde dos trabalhadores

O clima organizacional exerce papel determinante na saúde física e mental dos trabalhadores, pois reflete a percepção coletiva sobre as relações de trabalho, as práticas de gestão, a comunicação interna e o ambiente de trabalho. Ambientes marcados por apoio institucional, valorização profissional e relações interpessoais saudáveis tendem a promover maior bem-estar. Em contrapartida, climas organizacionais pautados pelo conflito e pelo autoritarismo geram insegurança, ansiedade e desmotivação (Oliveira, 2022).

As metas e cobranças por produtividade exercem influência significativa sobre o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores, uma vez que representam elementos centrais da gestão contemporânea, a qual é orientada por resultados. Tais metas e cobranças, se estabelecidas de forma clara, realista, sendo acompanhadas de suporte organizacional, podem favorecer o engajamento, a organização das tarefas e a percepção de propósito no trabalho (Pereira, 2022).

Contudo, quando associadas a pressões excessivas, prazos rígidos e expectativas desproporcionais, tendem a gerar elevação dos níveis de estresse, desgaste emocional e redução da motivação, comprometendo tanto a qualidade das entregas quanto a saúde mental do indivíduo. Nesse contexto, o impacto das metas depende diretamente do equilíbrio entre exigências institucionais e condições adequadas de trabalho, bem como da capacidade da organização de promover um ambiente que valorize o desempenho, sem negligenciar o bem-estar (Pereira, 2022).

Foi investigado se metas e cobranças impactavam o desempenho e a produtividade no dia a dia de trabalho. As narrativas a seguir indicam como metas e cobranças são vivenciadas no cotidiano e quais efeitos produzem sobre o corpo, o humor e a vida fora do trabalho.

Entrevistada 1: **Causavam muita tensão e estresse.** Você precisava atender demandas urgentes, como faturar um navio, e isso afetava o sono e a vida pessoal. Muitas vezes, trabalhava sem receber hora extra, acumulando horas em casa, sem compensação financeira. Às vezes, teria que abrir mão de compromissos pessoais por pressão do gerente (grifo nosso).

Entrevistada 2: Impactam bastante. A pressão por metas é muito grande, e isso **gera estresse e desgaste mental.** A gente quer alcançar os resultados, mas a cobrança constante causa muita pressão psicológica e física (grifo nosso).

Entrevistada 3: Muitas vezes, trabalhos que levariam um mês precisam ser feitos em duas semanas, usando até horário de almoço ou período noturno. Essas cobranças nem sempre são combinadas, **prejudicam a qualidade do trabalho, aumentam o estresse e afetam a saúde** (grifo nosso).

Entrevistada 4: As metas e cobranças são muito exageradas e acabam **causando mal-estar**, inclusive na minha vida familiar. **Em vez de aproveitar momentos de lazer ou o convívio com a família, fico preocupada com as tarefas que preciso realizar.** Às vezes, as metas são até acima do que é possível entregar no prazo que a chefia exige (grifo nosso).

Entrevistada 5: Impactam muito. Além dos atendimentos em campo, há muitos relatórios e prazos curtos. Muitas vezes, estou redigindo um relatório e surge uma emergência, e falta compreensão por parte da chefia quanto a essas demandas simultâneas. Trabalho tanto no campo quanto no escritório, e **a pressão para dar conta de tudo é muito grande** (grifo nosso).

Entrevistada 6: Nas empresas em que trabalhei, as metas não eram tão pesadas, mas, quando havia cobranças excessivas, **atrapalhavam o desempenho.** A pressão constante dificultava manter o foco e o equilíbrio emocional (grifo nosso).

Entrevistado 7: Para mim, as metas e cobranças por produtividade não afetam meu bem-estar. Na verdade, eu encaro isso como parte natural do trabalho. Costumo separar bem minha vida profissional da pessoal, então, não levo pressão para casa. **As metas me ajudam a manter foco e organização, mas não chegam a interferir no meu emocional.** Vejo tudo como um desafio profissional, não como algo que me desgaste (grifo nosso).

Entrevistado 8: Eu sou uma pessoa que gosta de desafios, então, metas, quando bem estruturadas, me motivam. **O problema é quando elas são irreais ou mudam o tempo todo. Aí começa o estresse.** Sinto que minha vida pessoal fica de lado e que estou sempre “correndo contra o relógio”. **No fim, o desempenho cai, justamente porque o corpo e a mente não acompanham tanta pressão** (grifo nosso).

Entrevistado 9: Para ser sincero, as cobranças constantes por produtividade mexem muito comigo. Eu passo a **“trabalhar no automático”**, só tentando entregar, sem tempo de pensar ou criar. Isso tira meu prazer no trabalho. Além disso, **fico mais irritado e cansado**, o que afeta até meu relacionamento com outras pessoas. **A sensação é de estar sempre “devendo” algo** (grifo nosso).

Entrevistado 10: As metas me ajudam a manter um ritmo de trabalho mais organizado, **mas, quando a cobrança é excessiva, eu começo a sentir um “peso” emocional grande.** Fico mais ansioso, preocupado em não dar conta, e isso afeta minha concentração. Às vezes, mesmo fazendo o meu melhor, sinto que nunca é suficiente, e isso acaba prejudicando meu bem-estar, e me causa problemas maiores (grifo nosso).

Observa-se que as falas, de ambos os sexos, descrevem episódios de problemas no desempenho, mal-estar, pressão, estresse, desgaste mental e tensão. Estes aspectos também foram apresentados no estudo realizado por Santos (2023) que entrevistou 74 funcionários de diversos departamentos no recôncavo bahiano. Dos respondentes, 43,2% apresentaram níveis de estresse muito alto, o que prejudicava ações rotineiras, pessoais e organizacionais. E o maior agravante foi que a maioria (37,80%) desses respondentes disse nunca ter tido acesso aos recursos da empresa para lidar com a pressão no ambiente de trabalho e com o estresse causado por metas e demandas em excesso.

Além disso, no que tange à sobrecarga de trabalho, 31,1% responderam que sempre se sentiam sobrecarregados, e 44,2% mencionaram que às vezes se sentiam assim,

constatando que a sobrecarga ainda seja um problema frequente nas organizações nacionais. E, sobre as ações realizadas pela empresa para amenizar o estresse de seus funcionários, 22 responderam que não havia nenhuma ação, enquanto que 25 disseram que ocorriam reuniões semanais, ginástica laboral, conversas, palestras e campeonatos de Dominó (Santos, 2023).

O estudo realizado por Lima *et al.* (2025) envolveu 15 profissionais de saúde e abordou sobre a comunicação transparente no clima organizacional. Segundo as entrevistadas, quando o hospital começou a realizar implementação de questionários, para saber e compreender os sentimentos das funcionárias, foi possível ter, além de “um lugar de fala”, a sensação de que a organização estava se importando com elas, o que fortaleceu várias relações interpessoais.

A pesquisa realizada trouxe à tona os episódios de desgaste mental em que se encontravam várias entrevistadas, o que não era comunicado à gerência. E, logo após o início dos *checklist* implementados, o hospital percebeu o significativo problema de saúde mental que estava acontecendo com suas funcionárias e atitudes foram tomadas (Lima *et al.*, 2025).

Diante desses achados, fica evidente que o adoecimento psíquico relacionado ao trabalho não é um fenômeno isolado, mas, sim, um reflexo de estruturas organizacionais que, não raras vezes, negligenciam as necessidades emocionais e humanas de seus trabalhadores. Os estudos analisados demonstram que a ausência de suporte institucional, a falta de diálogo transparente e a inexistência de políticas efetivas de promoção da saúde mental intensificam sentimentos de estresse, sobrecarga e desvalorização.

Ademais, o enfrentamento do sofrimento psíquico no ambiente laboral demanda não apenas a identificação dos fatores desencadeadores mas também o comprometimento das organizações em implementarem estratégias contínuas de acolhimento, reconhecimento e melhoria das condições de trabalho, promovendo ambientes mais saudáveis.

### **4.3 O adoecimento psíquico como reflexo das condições de trabalho contemporâneas**

O adoecimento psíquico, cada vez mais presente no contexto laboral contemporâneo, constitui um reflexo direto das transformações nas condições de trabalho, marcadas por intensificação das demandas, metas rígidas, insegurança profissional e exigência constante de alta performance. A lógica produtivista, orientada por resultados e pela competitividade, frequentemente impõe ritmos acelerados, sobrecarga e pressões que extrapolam os limites individuais, favorecendo o surgimento de sintomas, tais como ansiedade, estresse crônico, esgotamento emocional e *burnout* (Figueiredo *et al.*, 2022).

Os entrevistados foram perguntados se desenvolveram algum tipo de doença

mental, em decorrências do trabalho, das metas e da pressão. As respostas foram:

Entrevistada 1: Sim. Faço acompanhamento com psicólogo até hoje. **As frustrações, muita cobrança e falta de reconhecimento** tiveram impacto na minha saúde mental. Você vai ficando muito frustrada, muita cobrança e nenhum resultado, nem financeiro, nem reconhecimento. Isso impactou bastante minha saúde mental (grifo nosso).

Entrevistada 2: Sim. **Já vivi momentos de muito estresse e ansiedade, que afetaram não só o psicológico mas também o físico, com dores de estômago, dor de cabeça, azia.** Também **desenvolvi dermatite emocional.** Tudo isso foi causado pela pressão do trabalho (grifo nosso).

Entrevistada 3: Quando entrei na empresa, em 2009, minha saúde emocional ainda estava boa, **mas, depois, fui diagnosticada com síndrome do pânico, depressão e transtorno de ansiedade.** Percebi que muitos problemas que achava físicos eram, na verdade, emocionais (grifo nosso).

Entrevistada 4: Sim, com certeza. De tanto ouvir críticas, comecei a me **sentir mal, frustrada e até deprimida,** achando que, realmente, não era competente. Isso **gerou ansiedade, depressão e mal-estar,** que acabaram refletindo também na minha convivência familiar (grifo nosso).

Entrevistada 6: Não cheguei a desenvolver nada grave, mas já tive **muito estresse e cansaço mental.** Às vezes, ficava **irritada e sem paciência,** principalmente por causa das cobranças e do excesso de tarefas (grifo nosso).

Entrevistado 9: Já tive **síndrome do pânico e burnout** na época que fazia estágio e, ao mesmo tempo, trabalhava em outra empresa. Era muito complicado, tinha que “me desdobrar em vários” ao mesmo tempo. Ainda bem que não tinha casado e nem tinha filhos na época (grifo nosso).

Figueiredo *et al.* (2022) realizaram um estudo sobre adoecimento psíquico no trabalho e, ao perguntarem aos entrevistados se alguns sintomas ou doenças se agravaram por causa de suas atividades laborais, das 76 respostas, 35 (46,1%) apresentaram episódios de ansiedade; 18 (23,7%), depressão; 32 (42,1%), síndrome de *burnout* e; 25 (32,9%), estresse ocupacional. Observou-se que a segunda doença mais recorrente foi o *burnout*, ficando atrás somente da ansiedade. Esses dados dialogam com as narrativas apresentadas nesta pesquisa, nas quais sintomas de ansiedade, exaustão emocional e episódios compatíveis com *burnout* aparecem associados à pressão por metas, à falta de reconhecimento e à insegurança laboral.

A análise evidencia um quadro preocupante de adoecimento psíquico associado às atividades laborais, refletindo tendências já observadas em pesquisas nacionais e internacionais sobre sofrimento mental no trabalho. Os resultados reforçam a compreensão de que o *burnout* tem se tornado um fenômeno cada vez mais comum em contextos organizacionais que operam sob lógicas produtivistas e metas rígidas, afetando diretamente a saúde emocional e a capacidade de desempenho dos trabalhadores (Figueiredo *et al.*, 2022).

Em síntese, os números apresentados pelos autores confirmam que o adoecimento

psíquico não é apenas uma consequência individual, mas um reflexo das condições estruturais de trabalho. O destaque para o *burnout*, como a segunda condição mais recorrente, sinaliza a urgência de políticas organizacionais que priorizem a saúde mental, o gerenciamento adequado de demandas e a criação de ambientes mais seguros e acolhedores (Figueiredo *et al.*, 2022).

Lira *et al.* (2025) realizaram um recente trabalho, com 364 funcionários de uma rede de *telemarketing*, no qual, constatou-se que, quanto ao adoecimento, 88 pessoas (24,2%) apresentaram ansiedade, e 60 (16,6%) apresentaram depressão, em decorrência do trabalho. No que os autores chamaram de “blocos de humor depressivo e ansioso”, 63,3% dos respondentes sentiam-se nervosos, preocupados ou tensos com aspectos diversos de trabalho. No “bloco pensamentos depressivos”, 10,7% já apresentaram ideação suicida.

Embora se trate de um setor distinto do contexto investigado neste estudo, os achados reforçam como ambientes com alta pressão, monitoramento e demandas intensas podem elevar marcadores de sofrimento psíquico.

Esses resultados reforçam a urgência de as organizações repensarem profundamente suas estruturas de trabalho, especialmente em setores onde a alta rotatividade, a pressão constante por produtividade e a rotina repetitiva intensificam o desgaste emocional. A elevada prevalência de ansiedade, depressão e ideação suicida evidencia não apenas as fragilidades no ambiente mas também a ausência de políticas efetivas de prevenção em saúde mental. Dessa forma, os dados apresentados por Lira *et al.* (2025) mostram que o sofrimento psíquico ultrapassa o âmbito individual, constituindo-se como um problema organizacional e estrutural que demanda ações imediatas.

Esse argumento se aproxima do que foi observado nas categorias relacionadas a metas e cobranças, clima organizacional e insegurança laboral, nas quais a pressão constante aparece como fator de desgaste emocional.

O adoecimento psíquico não está somente em empresas, como trouxeram Santos, Jorge e Aguiar (2025), na pesquisa sobre o mal-estar na docência, com 72% dos professores alegando exaustão e 63% com risco de *burnout*. Segundo os autores, embora a docência seja uma profissão central para o desenvolvimento social, ela tem se tornado um espaço cada vez mais suscetível ao adoecimento mental, marcado por fatores que ultrapassam a sala de aula e refletem as transformações estruturais da educação contemporânea. A menção a esse campo reforça o caráter transversal do sofrimento psíquico em ocupações distintas, evidenciando que o problema se relaciona a formas contemporâneas de organização do trabalho, e não apenas a características individuais.

Professores enfrentam rotinas sobrecarregadas, decorrentes do acúmulo de funções, e precisam lidar com condições adversas, como turmas numerosas, ausência de recursos pedagógicos, infraestrutura inadequada e pressão por resultados que nem sempre refletem a realidade do contexto escolar. Esses elementos contribuem para o surgimento de estresse crônico, ansiedade, exaustão emocional e, em muitos casos, síndrome de *burnout* (Santos; Jorge; Aguiar, 2025).

#### **4.4 A Insegurança Laboral como elemento desestabilizador da saúde mental no contexto contemporâneo de trabalho**

Muito do que se observa no adoecimento mental do trabalhador deriva justamente de narrativas como aquelas apresentadas anteriormente, nas quais a percepção de pressão constante para cumprir prazos e metas, não raras vezes, inatingíveis se soma ao temor permanente de desligamento. Esse cenário é capaz de criar um ambiente de insegurança e de sobrecarga emocional, no qual o indivíduo se vê dividido entre a necessidade de manter o desempenho exigido e o receio de não corresponder às expectativas organizacionais, favorecendo o desgaste psíquico e comprometendo sua saúde mental. Assim, a insegurança laboral atua como risco psicossocial ao intensificar a ansiedade, a vigilância constante e a sensação de instabilidade no cotidiano de trabalho.

Quando perguntados se se sentiram (ou sentiam) inseguros com relação à manutenção de seus empregos, atuais ou antigos, as principais respostas foram:

Entrevistada 1: **Sim, diversas vezes.** Vou dar um exemplo: quando eu estava na gestão de terceiros, tive um gerente muito agressivo; **eu me senti coagida.** Foi uma época muito difícil da minha vida (grifo nosso).

Entrevistada 2: Sim, várias vezes. **Já me senti ameaçada, de certa forma.** Acho que todo mundo que trabalha como CLT passa por esse risco a todo momento (grifo nosso).

Entrevistada 3: Sim, eu **já me senti ameaçada** várias vezes, até por mim mesma, pensando em desistir. **Já passei por perseguições e vivi o medo de ser injustiçada. Infelizmente, essa insegurança ainda me acompanha até hoje** (grifo nosso).

Entrevistada 4: Sim, **já me senti insegura e incapaz** de exercer minhas atividades, principalmente por causa de chefias que não valorizavam meu trabalho. Isso me fez duvidar da minha própria capacidade, mesmo sem motivo real, apenas pela falta de reconhecimento (grifo nosso).

Entrevistada 6: Sim, **já senti insegurança em relação à estabilidade.** Em alguns momentos, havia incertezas sobre a continuidade do cargo e sobre decisões da empresa, o que acabava gerando preocupação e ansiedade. Essas situações impactam tanto o desempenho profissional quanto a vida pessoal, porque a gente acaba levando essa insegurança pra casa (grifo nosso).

As narrativas apontam que a insegurança não se resume ao medo abstrato de demissão, mas se associa a experiências concretas de gestão (chefias agressivas, ameaças, perseguições) e à percepção de instabilidade contínua, produzindo ansiedade e desgaste emocional.

Os achados de Gomes, Veloso e Costa (2024) utilizaram instrumentos de medição da insegurança no trabalho entre 335 funcionários de uma universidade pública. Os resultados mostraram que a maioria (58,6%) apresentava questionamentos internos do tipo “estou inseguro e com medo de perder meu emprego”, “acho que vou ser mandado embora”, ou “penso que em breve vou perder meu emprego”. E estas falas eram motivadas pela insegurança que tinham no ambiente de trabalho e por causa de chefias.

Observa-se que o estudo destaca que tais sentimentos não surgem de maneira isolada, mas são fortemente influenciados pelo ambiente institucional e pelas relações hierárquicas existentes no interior da organização. A insegurança apresentada pelos funcionários está associada tanto à falta de comunicação clara e transparente quanto a práticas de gestão que geram medo, competição ou desconfiança. Em muitos casos, a postura das chefias intensifica a percepção de ameaça e instabilidade. Dessa forma, o estudo evidencia que o clima organizacional e a atuação das lideranças desempenham papel central na construção (ou mitigação) da insegurança no trabalho, impactando diretamente o bem-estar, a motivação e a saúde mental dos trabalhadores (Gomes; Veloso; Costa, 2024).

No estudo realizado por Marioto e Leone (2025), foram analisadas as respostas de 27 participantes sobre a ansiedade e como isso afetava o desenvolvimento laboral. A pesquisa reforçou sobre os aspectos da insegurança no ambiente de trabalho, como alta carga de trabalho, prazos curtos e conflitos interpessoais. Além disso, a ausência de clareza nas demandas da empresa faziam com que os funcionários se sentissem muito inseguros sobre a realização de uma atividade, por receio de erro e retaliação, como consequência.

#### **4.5 Ações de enfrentamento e resistência diante do sofrimento psíquico no trabalho**

Para lidar com o sofrimento emocional e manter-se no trabalho, a pesquisa evidenciou que os participantes recorriam a diferentes estratégias. Tais ações emergiam como respostas a um contexto percebido como desgastante e expressavam tentativas de adaptação e resistência frente às exigências organizacionais. Entre as práticas mencionadas, destacou-se a construção de vínculos com colegas de trabalho, estabelecidos por meio de conversas e apoio mútuo, os quais funcionavam como importante suporte emocional no cotidiano laboral.

As estratégias relatadas podem ser compreendidas como mecanismos de sobrevivência psíquica diante de pressões organizacionais e de necessidade de manutenção da renda. Também foram relatadas atividades desenvolvidas fora do ambiente de trabalho, como práticas religiosas, exercícios físicos, hobbies e participação em ações comunitárias, apontadas como formas de aliviar o estresse e promover o equilíbrio emocional.

Observou-se, ainda, a busca por alternativas de mudança profissional, expressa pela realização de cursos, capacitações e pela intenção de transição de área, indicando a tentativa de construir perspectivas de melhoria futura. Paralelamente, alguns participantes relataram o uso de estratégias de regulação emocional no próprio ambiente laboral, como evitar conflitos, silenciar diante de pressões e minimizar experiências negativas, como forma de suportar as demandas do dia a dia de trabalho.

Embora funcionem como formas imediatas de proteção, estratégias como silenciamento e evitação podem também indicar um ambiente percebido como pouco seguro para expressão de insatisfações.

De modo geral, as ações identificadas revelam esforços contínuos para administrar o sofrimento psíquico, sendo a necessidade de manutenção da renda e do sustento familiar um fator central que atravessa e justifica a permanência no emprego, mesmo diante do adoecimento emocional.

Os entrevistados foram questionados acerca das estratégias adotadas para permanecerem no trabalho diante do comprometimento da saúde mental, cujas respostas são apresentadas a seguir.

**Entrevistada 1:** Eu continuava no trabalho, **principalmente por causa do salário**, pois dependia dessa renda para manter minhas despesas e não tinha outra fonte de sustento naquele momento (grifo nosso).

**Entrevistada 2:** Mesmo com a saúde mental comprometida, eu suportava a situação, porque **não surgiam oportunidades de emprego em outras empresas**, o que me fazia permanecer **por medo do desemprego** (grifo nosso).

**Entrevistada 4:** Para conseguir lidar com o **desgaste emocional**, busquei **suporte fora do trabalho**, especialmente, em **atividades de estudo e qualificação**. Essas atividades me ajudavam a manter o **foco** e a **esperança de mudança futura** (grifo nosso).

**Entrevistada 6:** Encontrei formas de suportar a rotina, por meio do **apoio de colegas de trabalho**, da realização de terapia e de **conversas frequentes com familiares**, que funcionavam como uma **rede de suporte emocional** (grifo nosso).

As falas indicam que a permanência é sustentada por dois eixos principais: (1) necessidade econômica/medo do desemprego; (2) redes e práticas de suporte (terapia, família,

colegas) e projetos de saída (qualificação).

As falas das entrevistadas evidenciam que a permanência no trabalho, mesmo diante do comprometimento da saúde mental, está fortemente associada a fatores econômicos e à ausência de alternativas profissionais, como a necessidade de manutenção da renda e o medo do desemprego. Paralelamente, observa-se a mobilização de diferentes estratégias de enfrentamento, tanto externas quanto internas ao ambiente laboral, incluindo a busca por qualificação profissional, o apoio de colegas, o suporte familiar e o acompanhamento terapêutico. Tais estratégias revelam esforços individuais e coletivos para administrar o sofrimento psíquico e sustentar a continuidade do vínculo empregatício, ao mesmo tempo em que expressam a expectativa de mudança futura como elemento central de resistência e adaptação frente às adversidades do contexto de trabalho.

Esses achados dialogam com a literatura sobre estratégias de enfrentamento no contexto laboral, a qual indica que os indivíduos tendem a desenvolver mecanismos tanto individuais quanto coletivos com o objetivo de lidar com situações geradoras de sofrimento psíquico, especialmente em ambientes caracterizados por elevada pressão organizacional (Dejours, 2015).

## 5. CONCLUSÃO

A análise realizada ao longo da presente pesquisa evidenciou que a saúde mental no ambiente de trabalho é profundamente influenciada pelas práticas de gestão, pelo clima organizacional e pelas condições estruturais que moldam o cotidiano laboral. Os dados obtidos com os trabalhadores da região do Alto Paraopeba revelaram um cenário marcado por ausência de reconhecimento, pressão excessiva por metas, sobrecarga, insegurança profissional e desigualdades de gênero, fatores que se mostraram determinantes para o surgimento de adoecimentos psíquicos, tais como ansiedade, depressão, estresse crônico e *burnout*. Os achados convergem com estudos recentes, que demonstram que o sofrimento mental não é resultado exclusivo de fragilidades individuais, mas decorre, sobretudo, das dinâmicas organizacionais e das exigências contemporâneas de produtividade, competitividade e disponibilidade emocional contínua.

A pesquisa também demonstrou que ambientes de trabalho que negligenciam o bem-estar emocional tendem a apresentar queda de desempenho, aumento de absenteísmo, conflitos interpessoais e rotatividade, o que reforça a importância estratégica de uma gestão humanizada. Observou-se, ainda, que mulheres enfrentam desafios adicionais, relacionados à desvalorização profissional e às desigualdades estruturais, o que afeta diretamente seu

engajamento e sua saúde emocional. Nesse sentido, práticas de liderança empática, diálogos transparentes, políticas de reconhecimento, apoio psicológico, flexibilização de demandas e promoção de um clima organizacional saudável surgem como caminhos fundamentais para a prevenção do adoecimento e fortalecimento da qualidade de vida no trabalho. Recomenda-se, por exemplo, capacitação de lideranças para identificação de riscos psicossociais, criação de canais seguros de escuta/denúncia, revisão de metas e cargas de trabalho, e acesso facilitado a suporte psicológico.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que foi circunscrita a uma única empresa e a funções predominantemente administrativas, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se que estudos futuros ampliem a investigação para diferentes setores econômicos, incluindo trabalhadores operacionais e áreas de alta demanda emocional, além de explorar mais profundamente os impactos da interseccionalidade (gênero, raça, idade) na vivência do trabalho. Também seria pertinente a realização de pesquisas longitudinais, que avaliem de forma contínua a relação entre práticas de gestão e saúde mental, bem como a eficácia de intervenções organizacionais voltadas à promoção do bem-estar psicológico. Além disso, a baixa proporção de participantes em cargos de liderança limita comparações mais robustas entre níveis hierárquicos

Diante dos resultados, conclui-se que a saúde mental deve ocupar posição central nas estratégias de gestão organizacional, não apenas como requisito ético, mas como elemento essencial para a sustentabilidade, produtividade e humanização do trabalho. As organizações que reconhecem essa necessidade tendem não apenas a mitigar o adoecimento psíquico mas também a construir ambientes mais saudáveis, colaborativos e eficientes, alinhados às demandas contemporâneas e ao respeito à dignidade humana.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, G. L.; PIMENTEL, R. Razão e razões masculinas: geração de desigualdades pelas práticas de meritocracia em uma empresa tecnocrática brasileira. **Cadernos De Psicologia Social do Trabalho**, 25, e-179850, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.cpst.2022.179850>>.

ANDRADE, L.; SCHAFER, J. D.; LUNKES, R. J. O que você faz com seu tempo? Um estudo sobre Work-Life Balance. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2019.

AREOSA, J. Comentário ao artigo “A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho” – Christophe Dejours e a Psicodinâmica do Trabalho. 2013. **Revista Portuguesa de Psicanálise** 33 [2]: 29 – 41. Disponível em:

<<https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/26902/1/Christophe%20Dejours%20e%20a%20Psicodin%C3%A2mica%20do%20Trabalho.pdf>>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, L. P. O. *et al.* Efeitos do *burnout* na carreira dos profissionais de direção. **Revista de Administração da UFSM**, v.17, n.5, p. 1115-1134, 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2022**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/22827-censo-demografico-2022.html>>. Acesso em: 14 dez. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Atualização incluindo riscos psicossociais. Brasília, 2024.

BRASIL. **NR 01 - DISPOSIÇÕES GERAIS e GERENCIAMENTO DE RISCOS OCUPACIONAIS**. (Primeira Edição, 1978). Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2024-i-1.pdf>.

CAPUCHO, M. C. *et al.* Sofrimento psíquico no trabalho: uma análise na pós-modernidade. **Mental** [online]. 2024, vol.16, n.29, 0008. Epub 07-Out-2024. ISSN 1679-4427. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/1679-4427.v16n29.0008>>.

CARNIATO, E. P.; LUCCA, S. R. Sofrimento mental dos trabalhadores do CAPS: um olhar da gestão. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 143, 2024. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/sdeb/2024.v48n143/e9170/>.

CARRIEL, A. F. S.; VIEIRA, J. S. A. **Valorização da mulher no mercado de trabalho**. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2024.

CRUZ NETO, E. A. **Segunda com cara de sexta**: a percepção dos trabalhadores de organizações privadas sobre os impactos da gestão humanizada na qualidade de vida. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Psicologia) – Centro Universitário Salesiano, Vitória, 2022.

DAPPER, A. P.; SOBRINHO, J. B. M. Saúde mental no trabalho: aspectos que afetam o indivíduo no ambiente de trabalho. **Revista Foco**. Curitiba (PR). v.16. n.12. e3857, p.01-22. 2023. DOI: 10.54751/revistafoco. v16n12-048.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

ENGEL, G. L. **The need for a new medical model**: a challenge for biomedicine. *Science*, v. 196, n. 4286, p. 129-136, 1977.

FIGUEIREDO, L. *et al.* Adoecimento psíquico no trabalho. **ESTUDOS E NEGÓCIOS ACADEMICOS**, n.º 4 / 2022. Disponível em: <<https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/101/106>>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOMES, A. F.; VELOSO, A.; COSTA, P. Análise Psicométrica e Validação da Job Insecurity Scale em Universidades. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e40509.pt>.

GUIRADO, G. M. P. *et al.* Avaliação da qualidade de vida de trabalhadores antes e durante a pandemia de covid-19 por meio do questionário SF-36. (2021). **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, São Paulo, 10(1), 84-105. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/rgss.v10i1.17820>.

HARVEY, S, B. *et al.* Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work related risk factors for common mental health problems. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 34, n. 1, p. 100983, 2024. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482223000517>.

KARASEK, R. **Healthy work**: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books; 1990.

LHUILIER, D. Trabalho e saúde mental: da centralidade do trabalho à centralidade da saúde. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 11–20, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpst/a/vJYkFptvLb5CJmLjxv3m7kH/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

LIMA, L. A. O. *et al.* Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 16, n. 7, p. 01-12, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/5144/3391>.

LIRA, P. V. R. A. Sofrimento psíquico, intensificação do trabalho e desgaste mental: o trabalho em Call Centers. **Saúde debate** 49 (spe2) • Ago 2025 • Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2358-28982025E210502P>.

MARIOTO, P. C.; LEONE, E. L. O impacto da ansiedade no desempenho de profissionais do setor administrativo. **Ciência & Tecnologia**: Fatec Nilo De Stéfani, Jaboticabal (SP), v. 17, n. 1, e17110, 2025. Disponível em: [10.52138/citec.v17i01.423](https://doi.org/10.52138/citec.v17i01.423).

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The Burnout Challenge: Managing People’s Relationships with Their Jobs**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 2022.

NIELSEN, K. *et al.* Organizational interventions to improve employees’ mental health: a realist review. **Work & Stress**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 1–23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1807474>. Acesso em: 23 jul. 2025.

OLIVEIRA, H. C. *et al.* Saúde Mental X Síndrome de Burnout: Reflexões Teóricas. **Revista RAUnP**, v. 6, n. 2, p. 53-66, 2014.

OLIVEIRA, S. F. A. **O clima organizacional e seus reflexos na saúde do trabalhador**. Monografia (Administração) – Centro Universitário Unidade de Ensino Dom Bosco, São Luís,

2022. Disponível em:

<<http://repositorio.undb.edu.br/bitstream/areas/776/1/SAMIA%20FREIRE%20AGUIAR%20DE%20OLIVEIRA.pdf>>.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Diretrizes sobre saúde mental no trabalho**. Genebra: OMS, 2022. Disponível em:

<<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>>. Acesso em: 22 jul. 2025.

PATEL, V. *et al.* The Lancet Commission on global mental health and sustainable development. **The Lancet**, v. 392, n. 10157, p. 1553–1598, 2018. Disponível em: <<https://www.thelancet.com/commissions/global-mental-health>>. Acesso em: 22 jul. 2025.

PEREIRA, E. C. **Clima organizacional e sua influência na saúde psicológica do colaborador**. Projeto (Psicologia) – Instituição Anhanguera, Sinop/MT, 2022. Disponível em: <[https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/55480/1/ERICA\\_COSTA\\_PEREIRA\\_ATIVIDADE-DEFESA+.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/55480/1/ERICA_COSTA_PEREIRA_ATIVIDADE-DEFESA+.pdf)>.

REHBEIN, L. *et al.* Saúde mental e trabalho: um olhar ampliado para a gestão organizacional. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 47, e25, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/QgBGgNTSkFpKbWkStzKZtpc/>>. Acesso em: 22 jul. 2025

RODRIGUES, P. E. B.; CALHEIROS, M. I. M. Q. Transtornos mentais relacionados ao trabalho no Brasil e a articulação com a Psicodinâmica do Trabalho. Farol - **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 16, 2019. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/4144/2963>>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SANTOS, A. S. **Clima organizacional e sua influência na saúde mental do trabalhador: um estudo de caso em uma indústria no recôncavo baiano**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Colegiado de Administração do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus V – Santo Antônio de Jesus, 2023. Disponível em:

<<https://saberaberto.uneb.br/server/api/core/bitstreams/349db748-2033-4ac1-9772-5cbbabf4e3fd/content>>.

SANTOS, D. R. *et al.* Impactos da síndrome de burnout na qualidade de vida dos profissionais de enfermagem no ambiente hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 23911-23926, mar 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n3-205.

SANTOS, F. V.; JORGE, C. H. M.; AGUIAR, G. A. O mal-estar na docência: condições de trabalho e sua (inter) relação com o adoecimento psíquico. **Cadernos da Fucamp**, v. 40, p. 119 - 134 / 2025. Disponível em:

<<http://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/3761>>.

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 869–878, out./dez. 2005. DOI: 10.1590/S1413-81232005000400011.

SCHAUFELI, W. B. Burnout and work engagement: The JD-R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [S. l.], v. 9, p. 1–24, 2022.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091301>>. Acesso em: 23 jul. 2025.

SOUZA, R. R.; OLIVEIRA, C. C.; BARBOSA, M. L. L. Satisfação no trabalho e saúde mental: um estudo com trabalhadores de empresa montadora de eventos. **Revista de Gestão e Secretariado** – GeSec, V. 15, N. 4, P.01-17, 2024. DOI: <<http://doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3695>>.

VALÊNCIO, V. I.; RODOLPHO, D. Saúde mental e sua influência na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v.20, n.2, p.622–633, dez. 2023. DOI: 10.31510/infa.v20i2.1797.