

SAÚDE MENTAL E PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR DE SERVIÇOS

Franciele Eduarda Correa Vaz¹
Fernando Gonçalves de Gonçalves²
18 de junho de 2025

Resumo

Este trabalho investigou a relação entre saúde mental e produtividade em uma empresa de representação comercial situada no Vale do Paranhana (RS). Lançando mão de um delineamento quali-quantitativo, aplicou-se a Escala de Saúde Mental Positiva ($\alpha = 0,86$; $n = 10$) e conduziram-se dez entrevistas semiestruturadas analisadas pelo método ALCESTE/IRAMUTEQ. Os resultados psicométricos apontaram bem-estar médio ($M = 63$), mas com faixa ampla (41–81) e disparidades claras entre funções: o setor administrativo concentrou os escores mais altos, enquanto a equipe de vendas exibiu maior variabilidade e os menores índices. A análise lexical revelou quatro classes temáticas: (1) pressão por metas e equilíbrio emocional; (2) gestão da urgência e estresse; (3) busca de ajuda e autogestão da saúde; e (4) treinamento e apoio institucional. O mapa fatorial indicou tensão entre exigências de desempenho e ofertas de suporte, sugerindo que, quando metas agressivas não são acompanhadas de recursos consistentes, emergem sobrecarga e queda de performance. Já as práticas de diálogo, flexibilidade e treinamentos emocionais mostraram potencial para amortecer o estresse, embora empregados as considerem, por vezes, insuficientes. Conclui-se que alinhar metas realistas a uma política contínua de cuidado — com *feedbacks* ágeis e suporte psicossocial efetivo — é fundamental para equilibrar bem-estar e resultados, especialmente em contextos de alta pressão comercial.

Palavras-Chave: Estresse ocupacional. Bem-estar psicológico. Gestão de pessoas.

MENTAL HEALTH AND PRODUCTIVITY IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: A STUDY IN THE SERVICE SECTOR

Abstract

This study examined the relationship between mental health and productivity in a commercial-representation firm located in the Vale do Paranhana region (RS, Brazil). Using a mixed-methods design, we applied the Positive Mental Health Scale ($\alpha = 0.86$; $n = 10$) and conducted ten semi-structured interviews analysed with ALCESTE/IRAMUTEQ. Psychometric results showed an average well-being score ($M = 63$), but with a wide range (41–81) and clear functional disparities: administrative staff registered the highest scores, whereas the sales team displayed greater variability and the lowest indices. Lexical analysis produced four thematic classes: (1) pressure for targets and emotional balance; (2) urgency management and stress; (3) help-seeking and self-management of health; and (4) training and

¹ Acadêmica de tecnologia em processos gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. dudafranciele10@gmail.com

² Orientador, doutor em sociologia, professor do curso de tecnologia em processos gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. fernando.goncalves@rolante.ifrs.edu.br



institutional support. The factorial map exposed tension between performance demands and available support, suggesting that aggressive targets without consistent resources lead to overload and performance decline. Dialogue, schedule flexibility and emotional-skills training eased stress, yet employees sometimes regarded these measures as insufficient. The study concludes that harmonising realistic targets with a continuous care policy—featuring rapid feedback and effective psychosocial support—is essential for balancing well-being and results, especially in high-pressure commercial settings.

Keywords: Occupational stress. Psychological well-being. Human resources management.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre saúde mental e produtividade no setor de serviços tem ganhado cada vez mais relevância nas discussões sobre desenvolvimento organizacional. Especialmente nesse setor, que costuma exigir constante atenção, lidar com alta pressão e enfrentar demandas frequentes, torna-se crucial compreender como fatores emocionais e psicológicos influenciam o desempenho dos funcionários. Assim, este trabalho se propõe a investigar como a saúde mental dos colaboradores impacta a produtividade, a satisfação no trabalho em empresas de serviços, buscando evidenciar os principais fatores que interferem nesse processo e sugerir estratégias eficazes para promover o bem-estar.

A delimitação do estudo concentra-se em explorar de que forma a saúde mental dos funcionários afeta o desenvolvimento organizacional no setor de serviços, considerando especialmente os efeitos sobre produtividade e satisfação no trabalho. Parte-se da hipótese de que funcionários com boa saúde mental apresentam melhor desempenho e maior satisfação no trabalho. Esse foco justifica-se pela crescente importância que a saúde mental vem assumindo no ambiente organizacional, sobretudo em áreas onde há contato constante com clientes, prazos apertados e pressões para resultados.

Como ressalta a literatura (SILVA, J. L. et al., 2022; RODRIGUES et al., 2021), problemas de saúde mental – a exemplo de ansiedade, depressão e estresse – impactam significativamente o desempenho e geram custos expressivos para as empresas, seja pela queda na produtividade ou pela elevação do turnover. De fato, dados da Organização Mundial da Saúde revelam que, globalmente, 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à depressão e à ansiedade, acarretando cerca de US\$1 trilhão por ano em produtividade perdida

(ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2022). Nesse cenário, compreender e atuar sobre o bem-estar psicológico dos colaboradores torna-se uma estratégia essencial para o sucesso das organizações de serviços.

Com base nisso, o objetivo geral desta pesquisa é investigar o impacto da saúde mental dos funcionários no desenvolvimento organizacional em empresas do setor de serviços, analisando sua relação com produtividade e satisfação no trabalho. Já os objetivos específicos incluem: (1) identificar os principais fatores que influenciam a saúde mental dos funcionários no setor de serviços; (2) analisar a relação entre saúde mental e produtividade; (3) propor estratégias para promover saúde mental e bem-estar no trabalho.

A produção dos dados combinou, de maneira complementar, uma vertente qualitativa e outra quantitativa. Primeiro realizamos dez entrevistas semi estruturadas (Roteiro no apêndice 1) com colaboradores de uma empresa de serviços — sete profissionais da área de vendas, dois da área administrativa e o gestor. As conversas, conduzidas em ambiente reservado, foram gravadas com permissão, transcritas na íntegra e importadas para o IRAMUTEQ. Nesse software aplicamos a Classificação Hierárquica Descendente do método ALCESTE, mapeando grupos de palavras que revelam os núcleos de sentido compartilhados e as tensões específicas entre setores. A análise de similitude, também realizada no IRAMUTEQ, aprofundou essas conexões léxicas, permitindo visualizar redes de co-ocorrência capazes de explicar nuances nas representações sobre saúde mental no trabalho.

Paralelamente aplicamos a Escala de Saúde Mental Positiva (Anexo 1), validada para o contexto brasileiro e composta por 17 itens em formato Likert de cinco pontos. Os dados foram exportados para o SPSS, onde realizamos a checagem preliminar, estatísticas descritivas de tendência central e dispersão, e o cálculo do alfa de *Cronbach* atestou a consistência interna do instrumento. Gráficos de barras complementaram a leitura, oferecendo um panorama visualmente claro das dimensões avaliadas.

Ao articular a riqueza discursiva captada nas entrevistas com a mensuração fornecida pelo questionário, a pesquisa constrói um retrato consistente da saúde mental dentro da empresa, aproximando vivências individuais e indicadores coletivos num diálogo que reforça a confiabilidade dos achados.

A empresa objeto deste estudo é uma organização de pequeno porte do setor

de serviços, especificamente de representação comercial, situada no Vale do Paranhana, região do Rio Grande do Sul, Brasil. Fundada há quatro anos, a empresa conta com uma equipe composta por um gestor principal, duas colaboradoras no setor operacional interno e sete vendedores que atuam externamente.

Atuando na representação comercial de quinze marcas, a empresa desenvolve suas atividades por meio de uma estrutura que divide funções entre a equipe operacional interna, responsável pelo suporte administrativo e gerencial, e os representantes comerciais externos, que mantêm o contato direto com os clientes.

Essa configuração organizacional possibilita uma dinâmica de trabalho caracterizada pela interação entre as diferentes áreas, o que torna relevante a análise da relação entre saúde mental e produtividade no ambiente de trabalho, tema central deste estudo.

Espera-se, com esta investigação, contribuir para a compreensão mais aprofundada das relações entre saúde mental e desenvolvimento organizacional, bem como fornecer subsídios práticos para que gestores e líderes no setor de serviços possam adotar medidas de prevenção e promoção do bem-estar. Dessa forma, este trabalho busca não apenas evidenciar a importância do equilíbrio emocional dos colaboradores, mas também reforçar a ideia de que políticas adequadas de saúde mental podem promover maior satisfação, produtividade e retenção de talentos nas empresas de serviços.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Fundamentação Teórica

A saúde mental no trabalho é um tema complexo e multifacetado, influenciado por fatores individuais, organizacionais e ambientais. Estudos demonstram que o estresse ocupacional, a falta de controle sobre o trabalho, a sobrecarga laboral e a falta de apoio social são fatores significativos que contribuem para o desenvolvimento de problemas de saúde mental entre os trabalhadores (SILVA, J. L. et al., 2022).

A liderança desempenha um papel crucial na promoção da saúde mental no trabalho. Líderes que adotam estilos de liderança transformacional, focados em inspirar e empoderar os membros da equipe, tendem a reduzir o estresse e melhorar a saúde mental dos trabalhadores (OLIVEIRA et al., 2022). Isso ressalta a

importância de líderes conscientes e empáticos no ambiente de trabalho.

O trabalho em turnos, especialmente noturno, pode ter efeitos negativos significativos na saúde mental dos funcionários, incluindo aumento do estresse, ansiedade, depressão, distúrbios do sono e fadiga crônica (SANTOS et al., 2022). É fundamental levar esses impactos em conta ao organizar escalas e horários de trabalho.

A saúde mental no ambiente profissional também está estreitamente relacionada ao bem-estar psicológico, envolvendo aspectos como satisfação no trabalho, engajamento e resiliência. Fatores como apoio social, autonomia e significado do trabalho influenciam positivamente a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores (MELLO et al., 2022).

Além disso, problemas como depressão e ansiedade no contexto ocupacional geram custos expressivos para as organizações, afetando negativamente desempenho, produtividade e absenteísmo. De acordo com RODRIGUES et al. (2021), esses transtornos podem ocasionar perdas de até 15% na produtividade e elevar o absenteísmo em 30%, evidenciando a urgência de investir em programas de saúde mental no trabalho.

A relação entre trabalho e saúde mental constitui um campo de investigação necessariamente plural, atravessado por variáveis econômicas, políticas e subjetivas que se reconfiguram à medida que o próprio mundo do trabalho se transforma. A globalização financeira e a consequente precarização social aceleram mudanças nas organizações e, com isso, produzem novos riscos psicossociais.

À luz da teoria do estresse, proposta por Selye (1956), tais mudanças intensificam pressões que repercutem em quadros de ansiedade e depressão; quando não há suporte adequado, esses transtornos tendem a agravar-se.

Parte da literatura sugere que enfrentar esse cenário exige programas de promoção da saúde mental, ações de redução de sobrecarga e ambientes laborais mais saudáveis (SELIGMANN-SILVA, 2007). Nas esferas públicas, aponta-se a necessidade de políticas que incorporem explicitamente essa dimensão do trabalho — criação de programas e marcos regulatórios que protejam o trabalhador, como defende STANDING (2011).

No Brasil, pesquisas recentes vêm mostrando como os problemas mapeados na década de 1980 permanecem quase inalterados (SATO e BERNARDO, 2010). A construção histórica do campo “Saúde Mental e Trabalho” foi impulsionada, desde

os anos 1940, por iniciativas de sindicatos e serviços públicos de saúde. Psiquiatras chegaram a atuar como peritos na Justiça do Trabalho, buscando garantir reparação em casos de adoecimento ocupacional, mas a persistência dos sintomas sinaliza que tais esforços ainda são insuficientes.

Estudos contemporâneos sublinham que bem-estar psicológico, produtividade e satisfação no trabalho formam um triângulo de dependência mútua. Quando fatores estressores – carga excessiva, falta de autonomia ou reconhecimento – ultrapassam a zona de tolerância, a produtividade declina e o vínculo afetivo com a organização se fragiliza (SILVA, F. P.; LIMA, G. C. P.; LANDGRAF, J. E. S.; JUSTI, E. B. L., 2023). Para os mesmos autores, a satisfação emerge da avaliação subjetiva que o colaborador faz do próprio trabalho, mediada por motivação, engajamento e condições de bem-estar.

HELOANI e CAPITÃO (2003) alertam que uma análise restrita ao diagnóstico de transtornos ignora o papel das organizações enquanto produtoras de sentido (ou de sofrimento). A estrutura de personalidade, o estresse psicológico e processos de neurogênese interagem com exigências cada vez mais complexas do mercado, podendo deflagrar descompensações quando não há estratégias de coping institucionais.

Dimensões macroestruturais aprofundam esse quadro. Emprego, educação, moradia, discriminação e violência de gênero, entre outros determinantes sociais, modulam a experiência da saúde mental (ALVES e RODRIGUES, 2010). Políticas de apoio à família, promoção de estilos de vida saudáveis e intervenções intersetoriais configuram respostas possíveis, desde que reconheçam essas interdependências.

O trabalho pode ser fonte tanto de sentido e realização pessoal quanto de sofrimento e alienação, dependendo das condições laborais e do contexto social em que se insere. Essa dualidade, já discutida por teóricos clássicos, ressalta a importância de ambientes de trabalho que promovam saúde mental e bem-estar (SATO e BERNARDO, 2010). Jornadas extensas, controle rígido e falta de reconhecimento convertem-se em fontes de sofrimento psíquico; quando somadas à ausência de apoio, favorecem o adoecimento e a perda de capacidade laborativa. Valorizar a subjetividade do trabalhador, como ressalta novamente HELOANI (2003), significa reconhecer que o mesmo espaço produtivo que mobiliza criatividade e pertença pode, sem mediações adequadas, tornar-se locus de desgaste.

Em síntese, a literatura converge na ideia de que a promoção da saúde

mental no trabalho requer intervenções que atravessem níveis individuais, organizacionais e sociais, articulando prevenção, suporte e políticas públicas voltadas a reduzir a precarização das condições laborais.

2.2 Saúde Mental Positiva na Empresa

O quadro 1 apresenta o conjunto de participantes da pesquisa — identificados por pseudônimos para preservar o anonimato — especificando função, gênero, idade, tempo de empresa (quando informado) e o respectivo escore obtido na Escala de Saúde Mental Positiva (Anexo 1) (Machado e Bandeira, 2015). Esses dados compõem o ponto de partida para as análises subsequentes, pois permitem relacionar indicadores de bem-estar psicológico às distintas posições ocupadas dentro da organização.

Quadro 1: Interlocutores na Empresa

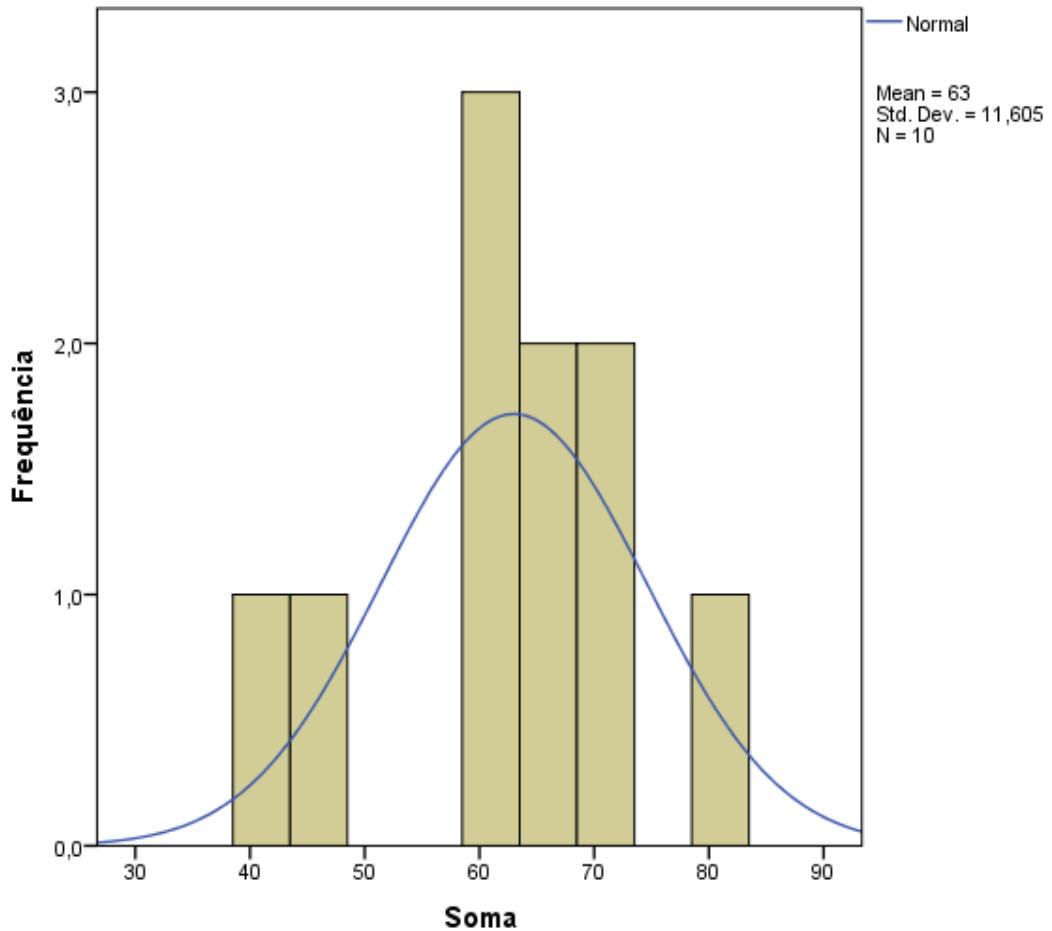
Pseudônimo	Cargo	Gênero	Idade	Tempo na Empresa	Escala Saúde Mental Positiva
Ana	Administrativo -Operacional	Feminino	Entre 20 e 30 anos	Menos de 1 ano	70
Carlos	Vendas	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Entre 1 e 5 anos	81
Felipe	Vendas	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Menos de 1 ano	67
Marcos	Vendas	Masculino	Entre 20 e 30 anos	Entre 1 e 5 anos	41
Camila	Administrativo -Operacional	Feminino	Entre 20 e 30 anos	Menos de 1 ano	73

Ricardo	Gestor	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Entre 1 e 5 anos	65
André	Vendas	Masculino	Entre 50 e 60 anos	Menos de 1 ano	63
Paulo	Vendas	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Menos de 1 ano	60
Bruno	Vendas	Masculino	Entre 20 e 30 anos	Entre 1 e 5 anos	62
Rafael	Vendas	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Entre 1 e 5 anos	48

Fonte: elaboração da pesquisadora

O Gráfico 1 revela uma distribuição aproximadamente normal dos escores somados da Escala de Saúde Mental Positiva ($M= 63$; $DP= 11,6$; $n= 10$). A maior parte dos participantes concentra-se entre 60 e 70 pontos, indicando níveis moderados de bem-estar psicológico, enquanto dois casos se afastam desse centro: um extremo inferior (41) e um superior (81). Essa dispersão sugere que, apesar de o grupo compartilhar condições organizacionais semelhantes, existem experiências de saúde mental bastante distintas dentro da equipe. A consistência interna do instrumento mostra-se robusta ($\alpha= 0,86$ para 13 itens), o que reforça a confiabilidade dos resultados mesmo com a amostra reduzida — permitindo que, nas análises subsequentes, possamos explorar com maior segurança as correlações entre esses escores e os demais dados qualitativos levantados nas entrevistas.

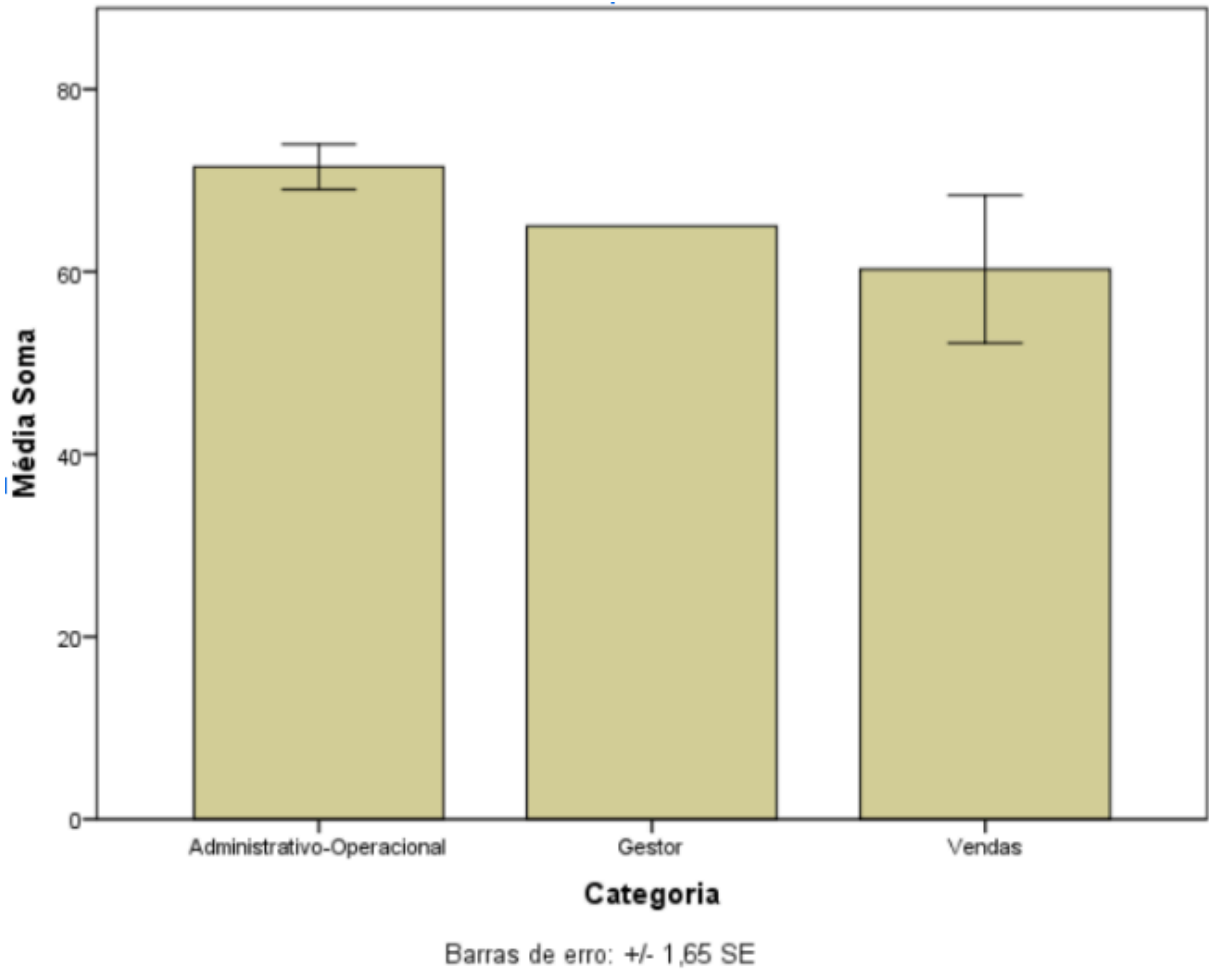
Gráfico 1: Resultado da Escala de Saúde Mental Positiva



Fonte: elaboração da pesquisadora

O Gráfico 2 sintetiza a pontuação média de saúde mental positiva por categoria funcional. Observa-se que o grupo administrativo-operacional apresenta o valor mais elevado, pouco acima dos 70 pontos, com variação mínima — reflexo de apenas duas pessoas na amostra. O gestor, representado por um único respondente, surge em posição intermediária, em torno de 65 pontos. Já o conjunto de vendas exibe a média mais baixa, cerca de 60 pontos, acompanhada do maior intervalo de incerteza: o desvio ilustrado pelas barras de erro ($\pm 1,65$ SE) revela dispersão considerável dentro do próprio setor, coerente com o amplo leque de resultados individuais registrados anteriormente. Esses contrastes sugerem que a vivência de bem-estar psicológico varia de acordo com a localização hierárquica e as demandas específicas de cada área, indicando um possível gradiente organizacional que será explorado em diálogo com os achados qualitativos das entrevistas.

Gráfico 2: Médias de Escala de Saúde Mental Positiva



Fonte: elaboração da pesquisadora

A leitura conjunta do quadro de participantes e dos dois gráficos sugere um cenário relativamente equilibrado, mas atravessado por nuances importantes. Os escores da Escala de Saúde Mental Positiva distribuem-se em torno de uma média de 63 pontos, com um intervalo que vai de 41 a 81; a curva suavemente normal indica que, como grupo, os colaboradores se encontram num patamar moderado de bem-estar. Quando se observa o desempenho por área, contudo, começam a aparecer diferenças: os dois integrantes do setor administrativo-operacional figuram no topo da escala, o gestor ocupa uma posição intermediária e a equipe de vendas, além de registrar a média mais baixa, exibe a maior dispersão entre seus membros. O instrumento mostrou consistência interna sólida (alfa de Cronbach em torno de 0,86³), o que nos permite confiar nesses resultados e, sobretudo, usar essa fotografia quantitativa como pano de fundo para compreender, nas entrevistas, como

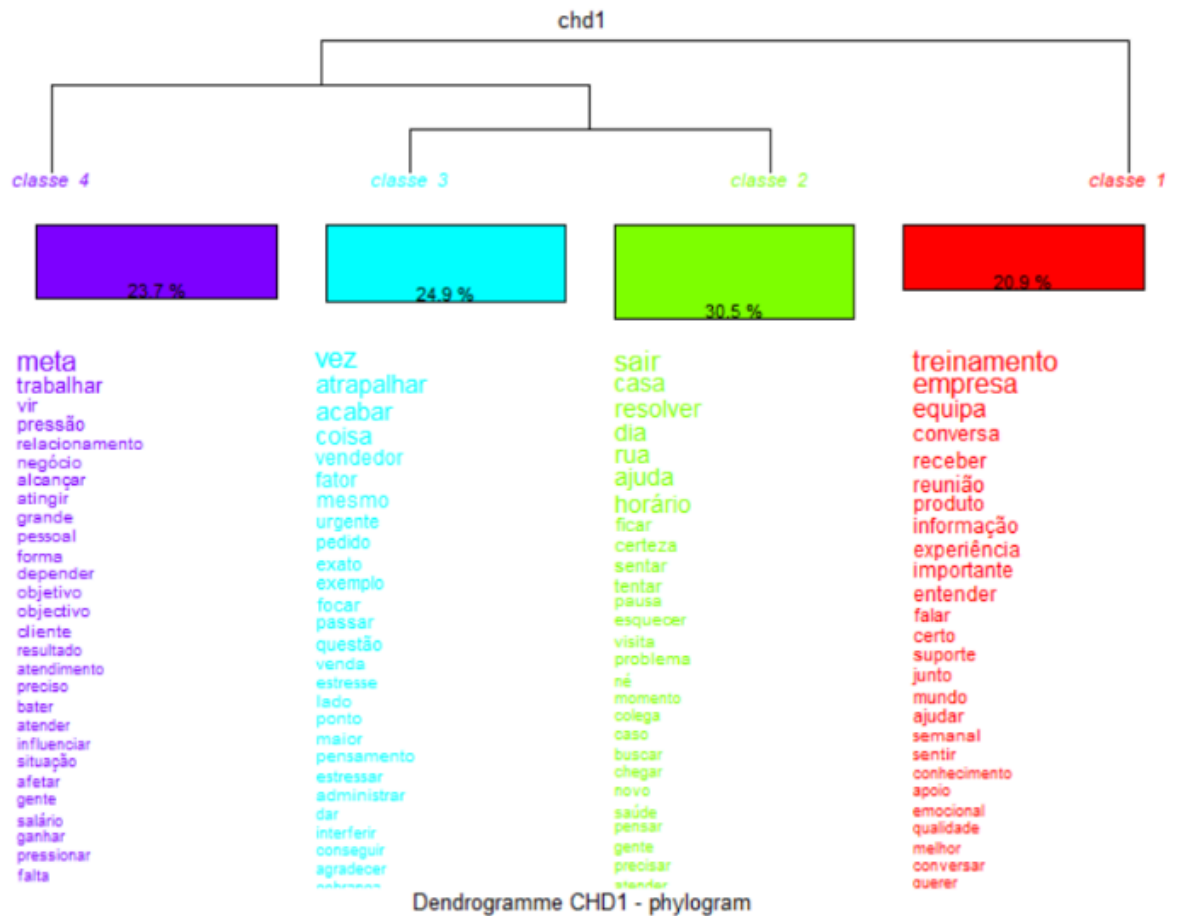
³ Valores a partir de 0,60 são considerados válidos para uma escala fidedigna.

cada função e suas pressões específicas se refletem na saúde mental cotidiana dentro da empresa.

2.3 Entrevistas

O dendrograma do IRAMUTEQ (Gráfico 3) fragmenta o corpus em quatro universos lexicais que, juntos, retratam o cotidiano emocional da empresa. O maior deles (30,5 %, em verde) gira em torno de verbos como *sair*, *resolver*, *ajuda* e referências a *casa* e *horário*: é a fala de quem vive equilibrando as urgências do cliente com a própria rotina, dando pistas de como a fronteira entre vida pessoal e trabalho se torna porosa. Um segundo agrupamento (24,9 %, em azul-água) destaca termos como *vez*, *atrapalhar*, *urgente* e *vendedor*, revelando o lado tenso da operação comercial — obstáculos, prazos apertados e a pressão de “fechar” pedidos. Muito próximo dele, o cluster roxo (23,7 %) traz palavras-chave como *meta*, *pressão*, *cliente* e *resultado*, consolidando o discurso de metas e desempenho que orienta, sobretudo, a equipe de vendas. Por fim, o conjunto em vermelho (20,9 %) reúne *treinamento*, *empresa*, *equipe* e *suporte*, sinalizando a expectativa de apoio institucional e aprendizagem coletiva. A estrutura hierárquica mostra que os dois campos ligados à pressão por resultados (roxo e azul-água) formam um bloco coeso, enquanto o verde e o vermelho se afastam ligeiramente, apontando, respectivamente, para as estratégias individuais de coping e para a busca de suporte organizacional — uma tensão que ajuda a explicar as diferenças nos escores de saúde mental observadas entre os setores.

Gráfico 3: Classes temáticas segundo método Reinert



Fonte: elaboração da pesquisadora

A primeira classe (**pressão por metas e equilíbrio emocional**) reúne o léxico típico da lógica de metas e resultados, revelando como o objetivo numérico — “bater a meta” — se converte em eixo organizador da experiência subjetiva. À luz da teoria do estresse de Selye (1956), o discurso dos vendedores mostra o mecanismo clássico de tensão: metas muito altas produzem ameaça de fracasso e, conseqüentemente, reações fisiológicas e emocionais de alerta. Felipe sintetiza essa dinâmica ao advertir que *“se tu pôr a meta muito elevada, tu criar uma expectativa muito grande, tu não atingir, tu pode te frustrar”*. O bem-estar, portanto, depende de estabelecer “metas realistas”, ecoando a recomendação de Seligmann-Silva (2007) sobre ajustar demandas ao “limiar de tolerância” do trabalhador.

Nos depoimentos, a pressão é descrita tanto como externa (exigências de mercado, necessidade financeira) quanto como autogerada — um traço que Silva, Lima e Landgraf (2020) relacionam à internalização de padrões de alto desempenho.

André, com duas décadas de experiência, confessa: *“a pressão vem quando falta dinheiro, sem dúvida, quando a gente não bate a meta”*, enquanto Rafael reconhece que *“a pressão é com a gente mesmo, né? A pressão é aquela de pegar e querer sempre buscar mais”*. Esses relatos ilustram o “paradoxo da autonomia controlada” apontado por Heloani e Capitão (2003): o vendedor sente-se livre para “fazer o seu número”, mas carrega internamente o peso da cobrança.

A categoria trabalhar introduz a dimensão emocional que sustenta (ou mina) a produtividade. Felipe admite que *“tu precisa estar bem contigo mesmo, saber o que tu tá passando pra te poder trabalhar bem”*, reforçando a ideia, cara a Lima e Justi (2020), de que satisfação e desempenho emergem de um equilíbrio entre vida pessoal e demandas do posto. Ricardo amplia esse raciocínio ao apontar a convivência cotidiana com *“ansiedade”* e *“depressão”*, sintomas já mapeados por Rodrigues et al. (2021) como fatores de custo produtivo e absenteísmo.

Por fim, o tópico relacionamento revela como a digitalização reconfigura laços com o cliente e, por extensão, a identidade do vendedor. André observa que *“hoje [...] a gente tem um grande gargalo que é o relacionamento [...] por email, whatsapp, então a gente tem uma dificuldade bastante grande em ter um relacionamento mais próximo”*. Essa queixa dialoga com o argumento de Alves e Rodrigues (2020) sobre a influência de determinantes sociais — aqui, a mediação tecnológica — na saúde mental. Quando a interação torna-se impessoal, a venda depende ainda mais de auto-motivação e suporte institucional, lacuna que os entrevistados tentam preencher com estratégias de coping: Bruno menciona *“atividade física, pausas pra um café diferente, momento da família”* como válvulas de escape que atenuam a pressão diária.

Em conjunto, a Classe 1 confirma o que a literatura denomina ciclo demanda-recursos: metas agressivas elevam a carga psicológica; se não forem acompanhadas de recursos (apoio, reconhecimento, espaços de descanso), convertem-se em estresse crônico, queda de performance e desgaste relacional. A equipe de vendas vive esse dilema de modo mais agudo — consistente com os menores escores de saúde mental positiva observados nos dados quantitativos — e aponta, nas próprias falas, caminhos de ajuste realista de metas e fortalecimento de relações como vias para recuperar o equilíbrio emocional.

Na Classe 2 (**Gestão da Urgência e do Estresse**), a palavra “urgente” ocupa o centro do discurso e traduz a aceleração típica do setor de serviços. Ana descreve



a sensação de permanente sobrecarga: *“Que me gera mais ansiedade. Acho que são muitas funções ao mesmo tempo... às vezes você tá fazendo uma coisa, aí chega outra mais urgente, daí tu deixa uma de lado e foca nessa mais urgente”*. André reforça a ideia de tempo comprimido pela expectativa do cliente: *“Hoje a pressão da venda na rua... se tu não responder para ele em 15 minutos, alguma coisa, tu perde... hoje virou a urgência. É um dos maiores problemas.”* A teoria do estresse de Selye (1956) ajuda a entender como esse fluxo contínuo de demandas ativa o estado de alerta e esgota recursos emocionais.

O verbo “conseguir” aparece associado à tensão entre metas pessoais e limites reais. Ana nota que questões de saúde e “dificuldades” externas impactam seu rendimento, mas que *“a gente conseguiu sentar, conversar, resolver, então tudo ficou mais leve”*. Camila, por sua vez, revela o peso dos prazos: *“Acúmulo de tarefas... quando tem muita coisa pra fazer e eu não consigo entregar no tempo. Afeta bastante porque eu fico ansiosa por não conseguir entregar no prazo correto.”* Essa ansiedade ligada à sensação de não dar conta reforça o que Seligmann-Silva (2007) chama de sobrecarga psicossocial — condição que, sem mediações, evolui para estresse crônico.

A própria palavra “estresse” é nomeada repetidas vezes. Bruno observa que trabalhar com renda variável torna os “pensamentos diários” mais pesados: *“trabalhar com vendas, com números, sem tu ter uma renda fixa... então trabalha às vezes o funcionamento e os pensamentos diários.”* Ricardo, como gestor, avalia seus subordinados a partir da forma como reagem a situações de alto estresse: *“quando chega algo de altamente estressante para resolver, quem resolve, como ela resolve... sem entrar em pânico.”* O relato ecoa Silva, Lima e Landgraf (2020), para quem a ansiedade ligada à imprevisibilidade financeira é fator decisivo no declínio do bem-estar.

Por fim, o eixo “administrar” revela tentativas de *coping*. André reconhece que precisa ajustar expectativas no contato com o escritório: *“eu tenho que ter a minha paciência para ter a resposta... eu tento balancear a situação do momento.”* Em outra passagem, ele explicita a estratégia de “encenar” bom humor diante do cliente: *“o representante tem que ser meio que psicólogo... um palhaço triste, aquele que faz todo mundo rir e lá dentro tem que administrar.”* A imagem resume o que Heloani e Capitão (2003) chamam de interiorização da exigência: o sujeito não apenas executa a tarefa, mas também gerencia a própria emoção para que a performance

pareça impecável.

Em conjunto, a classe 2 revela um ciclo em que urgências sucessivas desencadeiam estresse e ansiedade; a eficácia de “administrar” esses afetos depende tanto de recursos individuais (paciência, negociação) quanto de espaços de diálogo dentro da empresa — elemento que, segundo Silva, Lima e Landgraf (2020), está diretamente ligado à melhoria dos indicadores de saúde mental.

A terceira classe (**Suporte e Gestão da Saúde Mental**) mostra como os colaboradores articulam a busca de ajuda e a iniciativa de resolver problemas para preservar a própria saúde. André explicita o desconforto de pedir apoio: *“eu não quero incomodar ninguém... então eu tento resolver, aí esquenta a cabeça... e isso tudo gera perda de tempo.”* O relato confirma a tensão descrita por Heloani e Capitão (2003): o trabalhador interioriza a exigência de dar conta sozinho, assumindo riscos de sobrecarga emocional. Ainda assim, há sinais de suporte efetivo. Ana reconhece que *“o Ricardo, que é o líder, ele costuma sempre procurar nós pra saber como é que tá... essa daqui busca bastante assim esse equilíbrio emocional,”* alinhando-se ao que Silva, Lima e Landgraf (2020) apontam sobre a importância de ambientes que ofereçam reconhecimento e diálogo.

A palavra problema aparece ligada tanto à percepção externa quanto à autorreflexão. Carlos observa que *“às vezes tu não tá enxergando o problema, mas o outro de fora enxerga”, reforçando a necessidade de feedback* — recurso que Seligmann-Silva (2007) lista entre os fatores de proteção contra o estresse. Marcos complementa: *“por mais que a gente passe uma maquiagem no rosto... faz parte,”* sinalizando que, mesmo tentado ocultar o mal-estar, ele transparece no atendimento ao cliente, ecoando a relação entre bem-estar psicológico e produtividade discutida por Silva, Lima e Landgraf (2020).

No plano conceitual, Ricardo define saúde mental como capacidade de discernimento e satisfação: *“ter discernimento do que você está fazendo... ser satisfeito com o que tu faz,”* uma visão coerente com o enfoque de Alves e Rodrigues (2010) sobre determinantes sociais que entrelaçam vida profissional e esfera pessoal. André corrobora, lembrando que questões familiares também interferem: *“os problemas de saúde... das pessoas que a gente ama, isso tudo ajuda a influenciar o teu dia.”* Assim, a classe evidencia que manter a saúde mental depende de equilibrar autogestão, suporte coletivo e reconhecimento de que fatores externos — pessoais ou organizacionais — condicionam o bem-estar cotidiano.

A classe 4 (**Treinamento e Sustentação Emocional**) reúne falas que sugerem caminhos institucionais para cuidar do bem-estar psicológico via treinamentos, conversas regulares e um clima de equipe coeso. Camila valoriza *“treinamento emocional... palestras e treinamentos que nos ajudam a desenvolver o nosso emocional”*, enfatizando que a empresa cobra justamente esse equilíbrio interno. Felipe concorda que reuniões e treinamentos semanais evitam que *“todo mundo fique perdido”*, mas adverte contra o excesso, que pode tornar a prática *“repetitiva, cansativa”*. A literatura aponta o mesmo desafio: programas de saúde mental eficazes precisam ser contínuos, porém não invasivos (Seligmann-Silva, 2007).

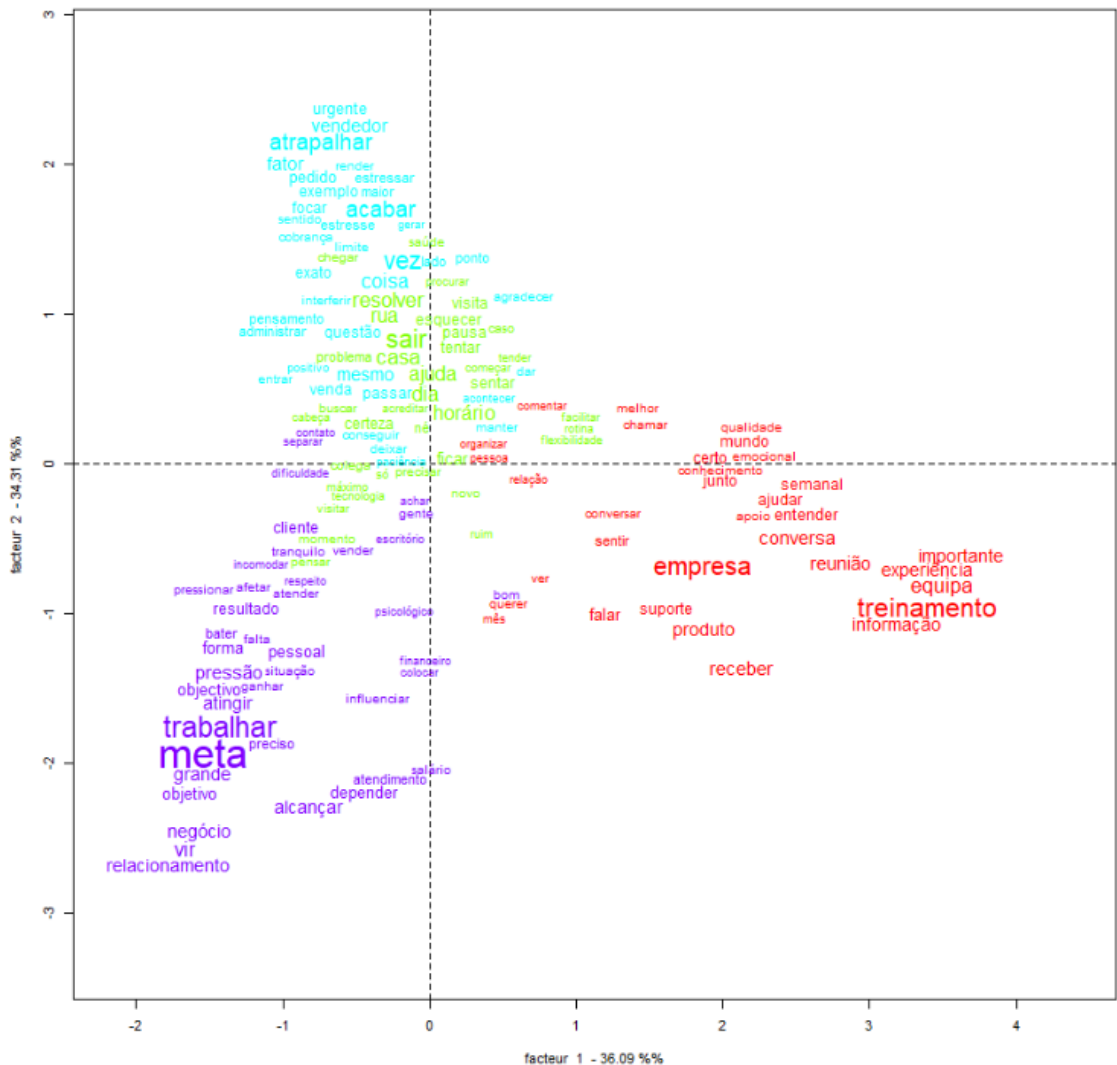
Nos trechos ligados à empresa, emergem expectativas de apoio afetivo. Ana sugere encontros *“para comentar sobre como nós estamos se sentindo em relação à empresa”*, enquanto Paulo projeta um ambiente onde seja possível *“ligar e... receber um feedback”*. Esse pedido de diálogo vai ao encontro da ideia de que a coesão social e o reconhecimento mútuo funcionam como amortecedores do estresse (Silva, Lima e Landgraf, 2020).

A conversa aparece como principal ferramenta de cuidado cotidiano: *“São reuniões semanais. Isso já ajuda bastante, pra mim isso é importante”* (Camila). Ricardo, no papel de gestor, confirma que o suporte já assume feição quase terapêutica: *“é muita conversa, é muito apoio... vejo como normalidade... fazer esse apoio quase que terapeuta”*. Heloani e Capitão (2003) assinalam que, na ausência desse suporte, a pressão se internaliza e o sujeito adocece.

Por fim, o eixo emocional reforça a fragilidade do limite pessoal: André compara o acúmulo de tensão ao *“cartão de crédito... vai chegar num ponto que tu vai explodir”*, ilustrando o conceito de estresse progressivo de Selye (1956). Ricardo descreve como o convívio familiar funciona como antídoto: *“isso faz a gente esquecer a rua, faz esquecer os problemas”*. O conjunto de falas sugere que a empresa dispõe de algumas práticas de acolhimento, mas ainda precisa equilibrar frequência e profundidade das intervenções, a fim de evitar que o suporte se torne impessoal e preserve, de fato, o capital emocional dos trabalhadores.

O mapa fatorial ALCESTE⁴ (Gráfico 4) costura as quatro classes em dois grandes eixos de sentido. No quadrante esquerdo, predominam os vocábulos ligados à lógica do resultado — *meta, trabalhar, pressão, relacionamento* (classe 1, em roxo) — e, logo acima, o léxico da urgência cotidiana — *atrapalhar, urgente, vez, acabar* (classe 2, em azul). Juntos, esses grupos formam um continuum que vai do alvo quantitativo (“bater a meta”) ao atropelo das tarefas que se acumulam minuto a minuto. É a face performática e acelerada do trabalho, onde a saúde mental vacila quando faltam recursos de *coping* ou reconhecimento.

Gráfico 4: ALCESTE - Palavras e Classes



Fonte: elaboração da pesquisadora

⁴ ALCESTE é um método de leitura automática que “deixa o texto falar por si”. Ele divide o material em pequenos trechos e, com base nas palavras que mais aparecem juntas, agrupa esses trechos em conjuntos que tratam de assuntos parecidos. O resultado é um mapa de temas que mostra, de forma objetiva, quais ideias dominam o discurso e como elas se relacionam.

À direita do eixo horizontal, aparece a constelação de termos que remetem a estruturas de apoio — *empresa, equipe, treinamento, conversa* (classe 4, em vermelho). A distância gráfica entre esse bloco e o campo das metas sinaliza que, no discurso dos colaboradores, o suporte institucional e as práticas de desenvolvimento emocional são percebidos como um território distinto daquele regido pela pressão por resultados. A franja superior do gráfico, ocupada por *resolver, ajuda, saúde, problema* (classe 3, em verde), faz a ponte entre os dois polos: ali se discutem estratégias pessoais e coletivas para “dar conta” da sobrecarga sem adoecer.

O eixo vertical aprofunda essa leitura. Na metade superior concentram-se verbos de movimento e palavras relativas à vida fora do escritório (*sair, casa, horário*), sugerindo que a gestão do tempo — e dos limites entre trabalho e esfera pessoal — está no coração das preocupações. Já na metade inferior despontam termos mais ancorados na cultura da performance (*cliente, resultado, objetivo*), indicando que o peso das metas se faz sentir sobretudo quando o foco está exclusivamente na entrega.

Em síntese, o retrato lexical revela um campo de tensões entre:

1. *Pressão de desempenho* (classes 1 e 2) — metas altas, urgências sucessivas e estresse financeiro;
2. *Estratégias de apoio* (classes 3 e 4) — conversas, treinamentos emocionais e coesão de equipe que funcionam como amortecedores.

Quanto maior a distância entre esses dois polos, maior a probabilidade de o trabalhador internalizar a pressão sem suporte adequado, fenômeno que ajuda a explicar os escores mais baixos de saúde mental na equipe de vendas. Por outro lado, onde a empresa oferta espaços de diálogo, feedback e capacitação emocional, os relatos apontam experiências de bem-estar e percepções positivas do clima organizacional.

Assim, a análise global sugere que alinhar programas de treinamento e práticas de cuidado às exigências de metas e prazos — reduzindo o hiato visualizado no gráfico — é o caminho mais promissor para fortalecer a saúde mental e, por consequência, a produtividade sustentável do grupo.

2.4 O Ponto de Vista da Gestão

Ricardo descreve uma organização “pequena, onde a gente tem os cargos definidos... e todo mundo faz tudo”, contexto que remete ao modelo de “células

enxutas” discutido por Sato e Hespanhol (2020) — arranjos que tendem a sobrepor funções e, por isso, ampliam a exigência de autogestão. Nesse cenário, ele coloca empatia e respeito como valores centrais: *“a gente nunca deixar o cliente mal atendido... todo mundo se tratar como um ser humano”*. A ênfase dialoga com Heloani e Capitão (2003), para quem o reconhecimento mútuo diminui a interiorização do estresse organizacional.

Sua definição de saúde mental — *“ter discernimento do que você está fazendo... compreender onde a empresa quer chegar”* — aproxima-se da noção de bem-estar funcional proposta por Silva, Lima e Landgraf (2020), na qual clareza de papéis e satisfação no trabalho formam um binômio indissociável. Ao monitorar os colaboradores *“de acordo com o nível de estresse e conflito que gera cada movimento”*, Ricardo adota, na prática, a leitura diagnóstica da teoria do estresse de Selye (1956), observando quem consegue *“resolver... sem entrar em pânico”* durante picos de pressão.

Entre as políticas de apoio, ele cita *“dinâmica de trabalho flexível em relação a horários”* e *“treinamentos periódicos semanais, às vezes quinzenais”*. Tais medidas refletem a recomendação de Seligmann-Silva (2007) de equilibrar demandas e recursos — ainda que o próprio gestor admita que *“ainda está longe do que eu quero chegar”*. A limitação principal, afirma, são *“margens de lucro muito reduzidas”*, barreira econômica já destacada por Standing (2011) como obstáculo recorrente à expansão de programas de bem-estar.

Ricardo reconhece o impacto direto da saúde mental na produtividade: *“se você está bem, o seu negócio vai bem... se você está com problemas psicológicos... isso reflete numa má performance”*. A frase ecoa estudos de custo-efetividade, como o de Rodrigues et al. (2021), que quantificam perdas de desempenho associadas à ansiedade e depressão. Quando surgem dificuldades individuais, sua estratégia é manter *“conversa... quase que terapêutica”* em caráter sigiloso, prática coerente com o princípio de suporte social apontado por Alves e Rodrigues (2010) como fator protetivo.

Por fim, o gestor projeta ampliar *“recursos humanos... e treinamentos externos... focados em desenvolvimento humano”*, além de criar novos espaços de trabalho para que os funcionários *“se sintam pertencentes”*. Essa intenção reforça a ideia de que políticas de expansão e reconhecimento — quando viáveis financeiramente — podem transformar o ambiente em um espaço de “pertencimento

e busca de sonhos”, sintetizando a conexão, recorrente na literatura, entre bem-estar psicológico, engajamento e sustentabilidade organizacional.

2.5 Para uma síntese dos resultados empíricos

Os dados convergem para um retrato ambíguo: a Escala de Saúde Mental Positiva aponta um nível médio de bem-estar ($M \approx 63$; $\alpha = 0,86$), mas a amplitude de 41 a 81 deixa claro que nem todos se situam nesse “meio termo”. A disparidade é especialmente visível no time de vendas, onde convivem o menor e o maior escore. Já o pequeno contingente administrativo figura no topo da escala, sugerindo que diferenças de função — e não apenas de perfil individual — modulam o estado psicológico na empresa.

O *corpus* das entrevistas, decomposto pelo método ALCESTE, ajuda a explicar essa oscilação. Dois campos léxicos gravitam em torno de metas, prazos e urgência: vendedores relatam ansiedade, sobrecarga e a sensação de que “tudo é urgente”, enquanto tentam esconder o desgaste por trás de uma performance sempre otimista. No polo oposto surgem conversas, treinamentos e pedidos de apoio: há reuniões semanais, horários flexíveis e uma liderança que se dispõe a ouvir, mas o próprio discurso dos trabalhadores revela que esse suporte chega a ser percebido como “repetitivo” ou insuficiente para neutralizar a pressão diária. Entre esses extremos, termos como resolver, ajuda e problema formam uma ponte que expressa o esforço — nem sempre bem-sucedido — de autogerir emoções sem prejudicar o atendimento ao cliente.

Do ponto de vista gerencial, Ricardo defende respeito, empatia e flexibilidade, reconhece o impacto direto da saúde mental na performance, mas relativiza intervenções mais robustas por limitações de margem e “resistência” dos próprios empregados. O contraste entre essa visão e as queixas dos vendedores sugere um descompasso: a cultura de alta exigência mantém-se viva, enquanto as estratégias de cuidado ainda não acompanham o ritmo das metas. A empresa tem, portanto, um mapa claro dos pontos de tensão — prazos voláteis, renda variável, fronteira tênue entre vida pessoal e trabalho — e pistas de solução já elencadas nas falas: ajustes realistas de meta, treinamentos menos protocolares e canais de feedback que funcionem também nos momentos críticos, não apenas nas reuniões formais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa conseguiu evidenciar a complexa relação entre as demandas organizacionais e a saúde mental dos colaboradores, especialmente dentro de contextos de alta pressão por resultados. Os dados coletados e analisados permitiram compreender que, embora a média dos escores de saúde mental positiva indique um bem-estar moderado, há disparidades significativas que refletem as distintas experiências vivenciadas conforme as funções exercidas e as particularidades do setor em que atuam.

A partir das análises qualitativas, foi possível identificar que a pressão por metas e o ritmo acelerado das urgências geram um ciclo contínuo de estresse, que pode ser amenizado pela implementação de estratégias de suporte, tais como treinamentos emocionais, espaços de diálogo e práticas de feedback mais efetivas. O papel da gestão, apesar de reconhecer a importância da saúde mental para o desempenho, ainda esbarra em limitações estruturais e econômicas que restringem a amplitude das intervenções.

Ainda que o estudo tenha trazido importantes contribuições ao delinear o panorama da saúde mental em uma organização de pequeno porte, permanecem em aberto questões relativas à implementação prática e ao impacto a longo prazo das estratégias de apoio. Futuras pesquisas podem aprofundar o acompanhamento longitudinal dos colaboradores para avaliar a eficácia das políticas de cuidado e explorar o papel da cultura organizacional no fortalecimento do bem-estar psicológico.

Para os profissionais que atuam na gestão de pessoas e no desenvolvimento organizacional, os resultados reforçam a necessidade de alinhar as metas de desempenho às condições reais do trabalhador, ampliando o suporte institucional de forma a promover um ambiente saudável, que valorize a interação humana e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A integração entre programas de treinamento contínuos, flexibilidade e canais abertos de comunicação surge como caminho promissor para transformar o ambiente de trabalho em um espaço de pertencimento e sustentabilidade emocional.

Assim, este estudo aponta que a saúde mental no trabalho não deve ser tratada como um tema isolado, mas sim como um componente estratégico da gestão que, se adequadamente apoiado, pode impulsionar tanto a qualidade de vida dos

colaboradores quanto a produtividade da organização.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. A. M.; RODRIGUES, N. F. R. Determinantes sociais e econômicos da saúde mental. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 127–131, 2010.
- BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia & Sociedade*, Fortaleza, v. 19, n. esp. 1, p. 103–111, 2007.
- HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102–108, 2003.
- MACHADO, W. L.; BANDEIRA, D. R. Positive Mental Health Scale: validation of the Mental Health Continuum-Short Form. *Psico-USF*, Itatiba, v. 20, n. 2, p. 259–274, maio 2015.
- MELLO, M. C. et al. Saúde mental e bem-estar no trabalho: uma abordagem psicológica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 38, n. 2, p. 1–12, 2022.
- OLIVEIRA, M. A. et al. A relação entre liderança e saúde mental no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 1–20, 2022.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *World Mental Health Report: transforming mental health for all*. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>. Acesso em: 18 jun. 2025.
- RODRIGUES, A. et al. O custo da saúde mental no trabalho: um estudo sobre o impacto da depressão e ansiedade no desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 1–18, 2021.
- SANTOS, W. R. et al. Efeitos do trabalho em turno na saúde mental dos funcionários. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 1–10, 2022.
- SATO, L.; BERNARDO, M. H. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187–191, 2010.
- 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, 2005.
- SELIGMANN-SILVA, E. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez, 2007.
- SELYE, H. *The stress of life*. New York: McGraw-Hill, 1956.
- SILVA, F. P. et al. Saúde mental, produtividade e satisfação no trabalho. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2023.
- SILVA, J. L. et al. Saúde mental no trabalho: uma revisão sistemática. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 1–15, 2022.

STANDING, G. *O precariado: a nova classe perigosa*. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

ANEXO 1

Escala de Saúde Mental Positiva, proposta por Machado e Bandeira (2015)

Machado, W. L. & Bandeira, D. R. Positive Mental Health Scale 273

Appendix A

Escala de Saúde Mental Positiva (Machado & Bandeira, 2015)

Por favor, responda às questões a seguir sobre como você tem se sentido durante o último mês. Assinale a resposta que melhor representa a frequência com que você teve a experiência ou sentiu-se da maneira descrita.

Durante o último mês, com que frequência você sentiu:

	1 Nunca	2 Uma ou duas vezes	3 Cerca de uma vez por semana	4 Cerca de 2 ou 3 vezes por semana	5 Quase todos os dias	6 Todos os dias									
							1	2	3	4	5	6			
Feliz.															
Interessada(o) pela vida.															
Satisfeito(a).															
Que você teve algo importante para contribuir para a sociedade.															
Que você pertencia a uma comunidade (como um grupo social ou sua vizinhança).															
Que nossa sociedade está se tornando um lugar melhor para pessoas como você.															
Que as pessoas, em geral, são boas.															
Que a forma como a nossa sociedade funciona faz sentido para você.															
Que você gostava da maior parte de suas características de personalidade.															
Que você administrou bem as responsabilidades do seu dia a dia.															
Que você tinha relacionamentos afetuosos e de confiança com outras pessoas.															
Que você teve experiências que o desafiaram a crescer e tornar-se uma pessoa melhor.															
Que você foi confiante para pensar ou expressar suas ideias e opiniões próprias.															
Que sua vida tem um propósito ou um sentido.															

APÊNDICE 1

Roteiros de Entrevistas semi-estruturadas utilizadas na pesquisa



Roteiro de entrevista semi-estruturada da pesquisa

TCC - Franciele Eduarda Correa Vaz - Saúde Mental no Trabalho

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

Cargo na empresa: _____ Tempo de atuação da empresa: _____

Sexo () M () F Idade: _____ Naturalidade: _____

Local da Entrevista: _____ Data: _____ / _____ /2025

Horário de início da entrevista: _____ : _____

- Iniciar gravação:

Apresentação: Bom dia/ boa tarde / boa noite, meu nome é Franciele Vaz, sou estudante de tecnologia em processos gerenciais no IFRS Campus Rolante e estou realizando uma pesquisa de TCC sobre a saúde mental no setor de serviços no Vale do Paranhana. Eu gostaria de conversar com você sobre esse tema. Lembro que para fins práticos de análise a entrevista será gravada, mas será mantido o sigilo acerca de sua identidade em todas as etapas da pesquisa. Por favor, diga o seu nome completo e se você concorda em participar da pesquisa?

I. ROTEIRO PARA O GESTOR PRINCIPAL

Objetivo: compreender a perspectiva gerencial sobre saúde mental, produtividade e práticas organizacionais adotadas para promover o bem-estar dos funcionários.

1. Visão geral da empresa

1.1 Como você descreve a cultura organizacional desta empresa?

1.2 Quais valores considera centrais para a gestão de pessoas aqui?

2. Compreensão de saúde mental

2.1 Quando pensa em “saúde mental no trabalho”, o que isso significa para você?

2.2 Percebe alguma mudança recente na forma como o tema “saúde mental” é abordado na equipe?

3. Políticas e práticas

3.1 A empresa adota ou planeja adotar alguma política para promover o bem-estar psicológico dos funcionários (ex.: flexibilidade de horários, programas de apoio, treinamentos etc.)?



3.2 Se sim, quais são os resultados ou expectativas acerca dessas práticas? Se não, por que razão ainda não foram implementadas?

4. Impacto na produtividade

4.1 Na sua percepção, de que maneira a saúde mental dos colaboradores influencia a produtividade e a qualidade dos serviços prestados?

4.2 Você já identificou situações em que problemas emocionais ou psicológicos afetaram o desempenho ou a motivação da equipe?

5. Liderança e apoio

5.1 Qual o papel da liderança (você e demais gestores) na promoção de um ambiente psicologicamente saudável?

5.2 Como é o diálogo com os funcionários quando surgem problemas pessoais ou de saúde mental?

6. Desafios e barreiras

6.1 Quais são os principais desafios para manter um bom nível de satisfação e saúde mental entre os funcionários?

6.2 Quais barreiras dificultam a adoção de práticas mais robustas de saúde mental no ambiente de trabalho?

7. Fatores externos

7.1 De que modo aspectos externos (ex.: demandas do cliente, instabilidade econômica, sazonalidade de vendas) podem afetar o clima organizacional e a saúde mental do time?

7.2 Como a gestão lida com essas pressões externas?

8. Perspectivas futuras

8.1 Quais melhorias ou ações pretende implementar para reforçar o bem-estar mental na empresa?

8.2 Como imagina o papel da empresa na promoção de um ambiente mais saudável para todos?

Roteiro de entrevista semi-estruturada da pesquisa

TCC - Franciele Eduarda Correa Vaz - Saúde Mental no Trabalho

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

Cargo na empresa: _____ Tempo de atuação da empresa: _____

Sexo () M () F Idade: _____ Naturalidade: _____

Local da Entrevista: _____ Data: _____ / _____ /2025

Horário de início da entrevista: _____ : _____

- Iniciar gravação:

Apresentação: Bom dia/ boa tarde / boa noite, meu nome é Franciele Vaz, sou estudante de tecnologia em processos gerenciais no IFRS Campus Rolante e estou realizando uma pesquisa de TCC sobre a saúde mental no setor de serviços no Vale do Paranhana. Eu gostaria de conversar com você sobre esse tema. Lembro que para fins práticos de análise a entrevista será gravada, mas será mantido o sigilo acerca de sua identidade em todas as etapas da pesquisa. Por favor, diga o seu nome completo e se você concorda em participar da pesquisa?

II. ROTEIRO PARA VENDEDORES

Objetivo: compreender a percepção dos vendedores sobre as demandas do setor comercial, relações com clientes, pressão por metas, e como esses fatores afetam sua saúde mental e produtividade.

1. Função e rotina de trabalho

1.1 Como descreve sua rotina de trabalho no setor de vendas?

1.2 Quais desafios considera mais relevantes no seu dia a dia (ex.: metas, relacionamento com clientes etc.)?

2. Demandas e pressões

2.1 Em que medida sente pressão para atingir metas ou resultados?

2.2 Como isso afeta o seu nível de estresse ou bem-estar emocional?

3. Relação com a liderança

3.1 Como avalia o suporte que recebe do(a) diretor(a) ou gestores imediatos quando enfrenta dificuldades relacionadas a estresse ou sobrecarga?

3.2 Existe abertura para conversar sobre questões de saúde mental?

4. Estratégias pessoais de cuidado



4.1 Você adota alguma estratégia pessoal para lidar com o estresse (ex.: pausa, exercício físico, lazer)?

4.2 A empresa incentiva ou facilita esse tipo de prática?

5. Clima de trabalho e motivação

5.1 Na sua percepção, como é o clima de trabalho na equipe de vendas?

5.2 A competitividade ou a cobrança por resultados influenciam a cooperação entre vocês?

6. Impacto na produtividade

6.1 Como acredita que seu estado emocional e psicológico interfere no cumprimento de metas e no atendimento ao cliente?

6.2 Já percebeu, em algum momento, queda de desempenho por motivos relacionados à saúde mental?

7. Sugestões de melhoria

7.1 Que práticas ou mudanças na organização poderiam melhorar tanto sua saúde mental quanto seu rendimento nas vendas?

7.2 Há algum tipo de treinamento, suporte ou comunicação que gostaria de receber para lidar melhor com as demandas de vendas?

Roteiro de entrevista semi-estruturada da pesquisa

TCC - Franciele Eduarda Correa Vaz - Saúde Mental no Trabalho

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

Cargo na empresa: _____ Tempo de atuação da empresa: _____

Sexo () M () F Idade: _____ Naturalidade: _____

Local da Entrevista: _____ Data: _____/_____/2025

Horário de início da entrevista: _____:_____

- Iniciar gravação:

Apresentação: Bom dia/ boa tarde / boa noite, meu nome é Franciele Vaz, sou estudante de tecnologia em processos gerenciais no IFRS Campus Rolante e estou realizando uma pesquisa de TCC sobre a saúde mental no setor de serviços no Vale do Paranhana. Eu gostaria de conversar com você sobre esse tema. Lembro que para fins práticos de análise a entrevista será gravada, mas será mantido o sigilo acerca de sua identidade em todas as etapas da pesquisa. Por favor, diga o seu nome completo e se você concorda em participar da pesquisa?

III. ROTEIRO PARA PESSOAL ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL

1. Rotina e responsabilidades

1.1 Como é sua rotina de trabalho no setor administrativo/operacional?

1.2 Quais são as principais tarefas e desafios que enfrenta no dia a dia?

2. Fatores de estresse

2.1 Na sua opinião, quais aspectos do seu trabalho podem gerar mais estresse ou ansiedade (ex.: prazos, acúmulo de tarefas, falta de recursos etc.)?

2.2 Como isso afeta seu desempenho ou humor no decorrer da jornada?

3. Comunicação e relacionamento

3.1 Como avalia o relacionamento com a equipe e com a liderança?

3.2 Sente que existe apoio e abertura para falar sobre problemas ou necessidades pessoais?

4. Saúde mental e clima organizacional

4.1 Você percebe algum tipo de iniciativa da empresa para promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado?

4.2 Quais sinais ou sintomas (ex.: cansaço extremo, irritabilidade) podem indicar que sua saúde mental não está bem?



5. Reconhecimento e motivação

- 5.1 Acredita que se sente reconhecido(a) e valorizado(a) pelas atividades que desempenha?
- 5.2 Como a falta de reconhecimento ou feedback pode impactar sua motivação e saúde mental?

6. Flexibilidade e recursos

- 6.1 A empresa oferece alguma flexibilidade (horários, pausas, materiais de trabalho) que ajude no equilíbrio entre vida pessoal e profissional?
- 6.2 Que recursos adicionais poderiam melhorar sua qualidade de vida no trabalho?

7. Ideias e melhorias

- 7.1 Que tipo de ação ou política (ex.: palestras, treinamentos, suporte psicológico) acredita que poderia ajudar a reduzir o estresse e melhorar a saúde mental no seu setor?
- 7.2 Gostaria de sugerir algo específico aos gestores?

Roteiro de entrevista semi-estruturada da pesquisa

TCC - Franciele Eduarda Correa Vaz - Saúde Mental no Trabalho

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

Cargo na empresa: _____ Tempo de atuação da empresa: _____

Sexo () M () F Idade: _____ Naturalidade: _____

Local da Entrevista: _____ Data: _____ / _____ / 2025

Horário de início da entrevista: _____ : _____

- Iniciar gravação:

Apresentação: Bom dia/ boa tarde / boa noite, meu nome é Franciele Vaz, sou estudante de tecnologia em processos gerenciais no IFRS Campus Rolante e estou realizando uma pesquisa de TCC sobre a saúde mental no setor de serviços no Vale do Paranhana. Eu gostaria de conversar com você sobre esse tema. Lembro que para fins práticos de análise a entrevista será gravada, mas será mantido o sigilo acerca de sua identidade em todas as etapas da pesquisa. Por favor, diga o seu nome completo e se você concorda em participar da pesquisa?

II. ROTEIRO PARA NOVO VENDEDOR

Objetivo: compreender a percepção e perspectiva dos vendedores sobre as demandas do setor comercial, relações com clientes, pressão por metas, e como esses fatores afetam sua saúde mental e produtividade.

8. Função e rotina de trabalho

1.1 Como descreve sua rotina de trabalho no setor de vendas?

1.2 Quais desafios considera mais relevantes no seu dia a dia (ex.: metas, relacionamento com clientes etc.)?

9. Demandas e pressões

2.1 Em que medida sente pressão para atingir metas ou resultados?

2.2 Como isso afeta o seu nível de estresse ou bem-estar emocional?

10. Relação com a liderança

3.1 Como gostaria que fosse o suporte que recebe do(a) diretor(a) ou gestores imediatos quando enfrentar dificuldades relacionadas a estresse ou sobrecarga?

3.2 Gostaria de ter abertura para conversar sobre questões de saúde mental?

11. Estratégias pessoais de cuidado



4.1 Você adota alguma estratégia pessoal para lidar com o estresse (ex.: pausa, exercício físico, lazer)?

4.2 Gostaria que a empresa incentivasse e facilitasse esse tipo de prática?

12. Clima de trabalho e motivação

5.1 Na sua percepção, como gostaria que fosse o clima de trabalho na equipe de vendas?

5.2 Você acredita que a competitividade ou a cobrança por resultados influenciará a cooperação entre vocês?

13. Impacto na produtividade

6.1 Como acredita que seu estado emocional e psicológico interfere no cumprimento de metas e no atendimento ao cliente?

6.2 Já percebeu, em algum momento, queda de desempenho por motivos relacionados à saúde mental?

14. Sugestões de melhoria

7.1 Que práticas você gostaria que a empresa adotasse na organização que poderiam melhorar tanto sua saúde mental quanto seu rendimento nas vendas?

7.2 Há algum tipo de treinamento, suporte ou comunicação que gostaria de receber para lidar melhor com as demandas de vendas?