



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Estratégia e Gestão Organizacional

<SAÚDE MENTAL E DESEMPENHO>: <UM ESTUDO COM COLABORADORES DE CALL CENTERS>

Eulália Caroline da Silva Oliveira¹

Mirielle Emily Trajano Campêlo²

Sílvia Pires Bastos Costa³

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar os fatores que afetam a saúde mental e seu impacto no desempenho dos colaboradores atuantes em call centers na cidade de Natal. A pesquisa abordou o nível de estresse, a carga horária, a pressão por metas, a qualidade do ambiente de trabalho e outros fatores críticos, relações interpessoais no trabalho, rotatividade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de analisar o apoio oferecido pela empresa na promoção da saúde mental. Os resultados indicaram que altos níveis de estresse, jornadas de trabalho excessivas e a falta de suporte organizacional contribuem significativamente para o declínio do desempenho, manifestando-se em menor produtividade, aumento de erros e maior absenteísmo. Por outro lado, empresas que oferecem programas de apoio psicológico, práticas de gestão de pessoas mais humanizadas e políticas de bem-estar apresentam colaboradores mais engajados, criativos e resilientes. Conclui-se que as organizações devem priorizar estratégias que promovam um ambiente de trabalho saudável e que reduzam os fatores de risco para a saúde mental, visto que isso não apenas melhora o desempenho individual, mas também potencializa os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Saúde mental. Desempenho. Call centers.

1 Graduação em Administração - em andamento, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: carolineulalia9@gmail.com

2 Graduação em Administração - em andamento, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: mirielleemilyw@gmail.com

3 Doutorado em Administração - concluído, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: silvia.costa@ufrn.br

1 INTRODUÇÃO

Em setores como call centers, que exigem alta produtividade e resiliência emocional, o atendimento ao público se mostra especialmente desafiador. A saúde mental desses profissionais tem se tornado pauta crescente, impulsionada pelas condições de trabalho rigorosas e pela pressão por metas impostas por grandes empresas (Teixeira; Moreira, 2021; Ziliotto; Oliveira, 2014). Sintomas como ansiedade, estresse, esgotamento emocional e até a síndrome de Burnout são comuns, o que levanta questionamentos sobre a adequação das lideranças e das estratégias de suporte psicológico adotadas (Maslach; Jackson, 1981; Lucca; Campos, 2010).

A alta rotatividade no setor reforça a urgência de iniciativas que promovam um ambiente mais equilibrado, priorizando não apenas os resultados organizacionais, mas também a qualidade de vida dos colaboradores (Alvarenga; Marchiori, 2014; Ribeiro et al., 2019). Nesse contexto, o trabalho tem como norteadora a seguinte questão de pesquisa: De que forma os problemas relacionados à saúde mental afetam o desempenho e a produtividade dos colaboradores no setor de call center?

Nesta direção, este artigo tem como objetivo investigar a relação entre saúde mental e desempenho profissional dos colaboradores de call centers e de modo mais específico identificar os fatores que prejudicam a saúde mental desses trabalhadores, além de buscar reconhecer práticas e recursos organizacionais que possam contribuir para a reversão deste quadro.

A saúde mental constitui um dos principais pilares para o desenvolvimento humano no ambiente de trabalho. No setor de call center, o trabalho caracteriza-se por altas pressões, interação constante com o público e metas rigorosas, fatores que tornam os colaboradores mais suscetíveis a transtornos psicológicos, como estresse, ansiedade, síndrome de burnout e, em casos mais graves, depressão. Essas condições afetam não apenas o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também os resultados organizacionais.

Diante disso, cresce a importância das ações com foco na melhoria da saúde mental no ambiente de trabalho que beneficiem tanto os colaboradores quanto as organizações. Este artigo justifica-se, portanto, pela necessidade de investigar os fatores que afetam a saúde mental dos operadores deste setor específico, além de identificar estratégias eficazes para mitigar os impactos negativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DO TRABALHO

Segundo a Organização Mundial da Saúde (apud Alvarenga & Marchiori, 2014), a saúde mental envolve o bem-estar emocional, psicológico e social do indivíduo, influenciando sua capacidade de lidar com as demandas da vida cotidiana e manter relações saudáveis. De acordo com Sato e Bernardo (2005), o ambiente de trabalho, suas condições e a cultura organizacional exercem influência significativa sobre o estado psicológico dos trabalhadores.

A saúde mental no trabalho pode ser compreendida como um estado no qual o trabalhador é capaz de desempenhar suas funções com eficiência e equilíbrio emocional. Não se limita à ausência de transtornos psicológicos, incluindo condições que promovam o bem-estar, como um ambiente organizacional saudável, suporte social adequado e reconhecimento de conquistas individuais. Segundo Giroto e Diehl (2016), esses fatores são essenciais para o equilíbrio entre

trabalho e vida pessoal, impactando diretamente na qualidade de vida do trabalhador e na produtividade organizacional.

Condições adversas, como pressão por resultados, sobrecarga de tarefas, falta de autonomia e assédio moral, têm sido identificadas como catalisadoras de doenças psicológicas diversas. Ribeiro et al. (2019) destacaram que trabalhadores expostos a essas situações, especialmente em setores com controle rígido, como call centers, enfrentam altos níveis de exaustão emocional, ansiedade e desgaste psicológico. Além disso, Alvarenga e Marchiori (2014) ressaltam que a precarização das condições de trabalho é agravada por modelos organizacionais que priorizam metas sobre o bem-estar humano, ampliando o impacto negativo na saúde mental.

Outro ponto relevante é a dinâmica entre sofrimento e prazer no trabalho. De acordo com Alvarenga e Marchiori (2014), o trabalho pode ser tanto uma fonte de realização quanto de sofrimento. Ambientes que incentivam ações criativas e reconhecem o valor do trabalhador permitem que o sofrimento criador seja transformado em desenvolvimento pessoal e coletivo. Se o ambiente é hostil e marcado por pressões rígidas, o sofrimento torna-se patogênico, gerando frustração, medo e até mesmo sentimentos de impotência.

Quadro 1 - Transtornos psicológicos no trabalho, características e fatores associados

Transtorno	Características / Sintomas	Fatores desencadeadores	Consequências no trabalho	Autores
Ansiedade	Preocupações excessivas, inquietação, dificuldade de concentração, insônia, taquicardia e sudorese.	Altos níveis de pressão por metas, insegurança no emprego, sobrecarga de responsabilidades.	Dificuldades de foco, irritabilidade, queda de produtividade e prejuízo nas relações interpessoais.	Ribeiro et al. (2019)
Depressão	Sentimentos persistentes de tristeza, apatia, perda de interesse, baixa autoestima, dificuldade de concentração.	Sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento, ambientes tóxicos, ausência de suporte psicológico.	Redução da motivação, desempenho e problemas de interação; afastamentos recorrentes.	Alvarenga e Marchiori (2014); Giroto e Diehl (2016)
Síndrome de Burnout	Exaustão emocional, despersonalização, sensação de baixa realização profissional, insônia, irritabilidade, cansaço constante, distúrbios alimentares.	Estresse crônico, sobrecarga de trabalho, falta de equilíbrio na vida pessoal/profissional, baixa valorização dos esforços.	Afastamentos, queda acentuada de produtividade, prejuízos à saúde física e mental.	Ribeiro et al. (2019); Alvarenga e Marchiori (2014)

Fonte: Elaborados pela autora com base em Ribeiro et al. (2019), Alvarenga e Marchiori (2014) e Giroto e Diehl (2016).

2.1 ESPECIFICIDADES DO SETOR DE CALL CENTER

O setor de call center é responsável por diversas funções em empresas de diferentes segmentos, como atendimento ao cliente, vendas e suporte técnico. As condições de trabalho no setor têm sido alvo de crescente preocupação, especialmente no que se refere à saúde mental, já que são locais de trabalho frequentemente vistos como temporários devido aos baixos salários, às condições laborais pouco atrativas e ao perfil dos trabalhadores que ocupam essas posições (Borba, 2011). Para Mocelin e Silva (2008), os empregos em telemarketing podem ser caracterizados como “empregos-trampolim”, ocupações provisórias que os trabalhadores abandonam ao encontrar oportunidades melhores ou ao progredir em sua formação acadêmica.

As características desse ambiente de trabalho refletem diretamente na saúde emocional e psíquica. As atividades realizadas por esses profissionais envolvem longas jornadas de trabalho, intensa cobrança por resultados e um alto grau de controle sobre o desempenho, fatores que contribuem para o aumento de sintomas de desgaste mental. Tamayo (2008) chama atenção para o desenvolvimento de estresse, ansiedade e depressão, dentre outros.

O monitoramento constante, a falta de autonomia nas tarefas e a pressão por produtividade são aspectos que limitam a capacidade do trabalhador de se expressar livremente, o que gera desgaste emocional. A elevada rotatividade no setor também contribui para a instabilidade emocional dos profissionais, que lidam com um ambiente de trabalho caracterizado pela insegurança e falta de previsibilidade.

Maslach e Jackson (1981) indicam que o burnout, um distúrbio psicológico causado por estresse crônico no trabalho, é frequentemente observado em ambientes como call centers, onde a pressão por resultados é constante e as interações com clientes podem ser desgastantes do ponto de vista emocional. Longas jornadas de trabalho e o grande volume de chamadas também podem prejudicar a saúde mental dos colaboradores. Carlotto e Ralazzo (2006) reforçam ser a Síndrome de Burnout prevalente entre operadores de call center, devido à exaustão emocional e física resultante da alta demanda de atendimento e pressão por produtividade.

O modelo de Karasek (1979) estuda a relação entre demanda e controle no ambiente de trabalho, sendo importante para compreender o estresse vivenciado pelos operadores. Em call centers, é comum encontrar altas demandas com pouco controle sobre o ritmo de trabalho, o que, conforme o modelo de Karasek, aumenta o risco de problemas psicológicos. Empresas que incentivam a comunicação aberta, oferecem suporte emocional e promovem programas de saúde mental, como aconselhamento psicológico e atividades de relaxamento podem ajudar a reduzir os impactos negativos. Tais iniciativas podem contribuir para a diminuição do estresse, o aumento da motivação e a melhoria do desempenho dos colaboradores (Kabat-Zinn, 1990).

Os operadores são frequentemente avaliados por sua performance em termos de volume de atendimentos, tempo de resposta e satisfação dos clientes. Esse ambiente de alta cobrança gera uma tensão constante nos trabalhadores, que, muitas vezes, se veem forçados a superar limites físicos e emocionais para atender às expectativas da empresa. Conforme França e Rodrigues (2002), quando o ambiente laboral gera sensações de desconforto e insatisfação, isso reflete uma baixa qualidade de vida, estando associado a fatores que provocam sofrimento.

O trabalho no call center é marcado pela baixa variabilidade. Conforme Lucca et al. (2014), a comunicação padronizada, baseada em um roteiro prévio, impede o desenvolvimento

de uma conversa espontânea com o cliente, o que pode levar ao desgaste mental e ao desenvolvimento de transtornos psicológicos, uma vez que tolhe a criatividade e a autonomia, essenciais para o bem-estar. A esse respeito, autores como Lyra (2007) e Harmann Júnior & Gomes (2014) exortam o quanto a cobrança por resultados e o contato frequente com clientes insatisfeitos ou agressivos contribuem para o desgaste psicológico dos operadores.

As empresas utilizam tecnologias avançadas para monitorar o desempenho dos operadores em tempo real, o que pode gerar um ambiente de trabalho opressor. O controle excessivo é associado ao aumento da ansiedade e à sensação de impotência, já que o operador não tem espaço para tomar decisões ou gerenciar suas tarefas. A escassez de feedback positivo e a falta de reconhecimento geram desmotivação, afetando a saúde mental dos trabalhadores.

2.3 EFEITOS DA SAÚDE MENTAL NO DESEMPENHO PROFISSIONAL

O adoecimento mental é um dos principais fatores de absenteísmo e turnover, impactando diretamente na produtividade e qualidade dos serviços (Bertaglia, 2023). No setor de call center, a alta rotatividade está associada à intensificação do ritmo de trabalho, à carga elevada de responsabilidades e à repetitividade das tarefas, fatores diretamente ligados ao estresse e ao desgaste mental (Silva, 2013).

A pressão por resultados é reforçada por mecanismos de controle rigorosos, como o uso obrigatório de scripts durante o atendimento. O descumprimento dessas diretrizes pode gerar advertências, suspensões e descontos salariais, aumentando a tensão (Lucca & Campos, 2010). O uso contínuo do script tende a afetar a comunicação fora do expediente, dificultando o desligamento mental do trabalho e influenciando o comportamento e as interações sociais dos operadores, muitas vezes com irritabilidade e impaciência (Tamayo, 2008).

O monitoramento constante e as avaliações de desempenho - que podem resultar em punições - reforçam o controle sobre o ritmo e a forma de trabalho (Holman, 2002 apud Tamayo, 2008). A limitação da autonomia e a necessidade de adequar-se aos padrões impostos, somadas ao receio do desemprego, levam muitos operadores a aceitar condições de trabalho desgastantes, com efeitos negativos tanto na saúde mental quanto no desempenho profissional.

2.3 ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E IMPACTOS POSITIVOS

A ausência de apoio psicológico, a instabilidade no emprego e a falta de políticas de cuidado aumentam a vulnerabilidade dos trabalhadores a danos emocionais (Zuardi, 2017).

Segundo Pfeffer (2019), na atualidade as empresas precisam entender que também estão no ramo da saúde. Nesta direção, Alvarenga e Marchiori (2014) apontam que investir na saúde mental dos trabalhadores é investir na sustentabilidade das relações laborais e na produtividade a longo prazo.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) destaca a importância de ações para a melhoria da saúde mental dos trabalhadores, cumprindo o seu direito a um local de trabalho seguro e saudável. De acordo com o órgão, a compreensão sobre a saúde mental facilita a identificação

e o gerenciamento de problemas psicológicos, ajudando a reduzir o estigma e aumentar a conscientização sobre as opções de autocuidado.

Um ambiente de trabalho que prioriza ações para proteção à saúde mental deve mitigar os fatores de agravos, com identificação, controle e eliminação dos riscos que possam ser eliminados e controle dos riscos que não possam ser eliminados. É necessário instituir políticas que reduzam a tensão no local de trabalho, construindo um clima organizacional positivo.

Giroto e Diehl (2016) destacam a importância de políticas que priorizem o bem-estar psicológico, como programas de suporte emocional e maior flexibilidade nas demandas de trabalho. A saúde mental no trabalho vai além da responsabilidade individual, configurando-se como uma questão organizacional e coletiva. A adoção de práticas inclusivas, o reconhecimento das necessidades emocionais dos trabalhadores e a criação de ambientes seguros e respeitosos são passos essenciais para um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.

Segundo Ribeiro et al. (2019) práticas como incentivo à atividade física, pausas regulares e suporte psicológico são eficazes na redução do estresse ocupacional. Tais iniciativas melhoram o desempenho e contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso.

A implementação de estratégias para um local de trabalho psicologicamente saudável é complexa. Fesneda (2024) destaca a etapa da avaliação, que pode monitorar, revisar e identificar oportunidades de melhorias específicas para cada realidade institucional.

O autor exorta as dificuldades mais frequentes na implementação: a falta de apoio da diretoria, a falta de recursos humanos, as dificuldades de financiamento, os custos proibitivos, o baixo interesse entre os trabalhadores, a falta de espaço físico adequado e os conflitos de interesse com a produção (Fesneda,2024)

A liderança exerce papel fundamental na prevenção, seja no desenvolvimento de um ambiente mentalmente saudável ou no reconhecimento de funcionários com sintomas psicológicos, atuando de forma transversal para melhorar a saúde mental (Ventura,2021). Para o autor, as organizações devem normalizar e apoiar a saúde mental, considerando a saúde mental e o bem-estar como prioridades, oferecendo serviços de apoio e prevenção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. O método quantitativo foi empregado para identificar padrões e mensurar os impactos da saúde mental no ambiente organizacional, enquanto o qualitativo possibilitou a exploração detalhada das percepções e experiências dos participantes.

O estudo foi conduzido no setor de call center, contemplando 35 operadores de seis empresas atuantes em variadas atividades econômicas, visando garantir diversidade de contextos organizacionais. Os participantes foram selecionados de forma voluntária e anônima, considerando sua vivência nas demandas típicas dessa profissão. As respostas foram tratadas com confidencialidade, garantindo anonimato aos participantes.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado na plataforma Google Forms. O instrumento foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa, explorando as relações entre saúde mental, desempenho profissional e fatores organizacionais. Foi previamente testado, primando pela clareza e coerência nas perguntas (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePkID2NkrjsoRDcVMsMOUI33NNDnMZQjmQcLmzvJq3rsL8vA/viewform>).

O período de coleta de dados foi de duas semanas. Ao final da coleta, foram registradas 35 respostas válidas, que serviram como base para as análises quantitativas e qualitativas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada a partir do formulário aplicado a 35 colaboradores de seis empresas do setor de call center. Os resultados foram alinhados de acordo com três aspectos principais: os fatores do ambiente de trabalho que afetam o bem-estar dos colaboradores, os efeitos da saúde mental no desempenho profissional e as práticas e recursos organizacionais para promoção da saúde mental.

4.1 FATORES DO AMBIENTE DE TRABALHO QUE AFETAM O BEM ESTAR DOS COLABORADORES

As respostas revelaram que os colaboradores de call center enfrentam vários fatores que afetam negativamente sua saúde mental, sendo os principais: a pressão para cumprir metas, a carga horária extensa e as interações desafiadoras com clientes. A pressão por alcançar metas foi o fator mais mencionado pelos participantes, citado por 15 respondentes. Relatos como "a pressão para cumprir metas é muito grande" (respondente 1) e "metas quase impossíveis de alcançar aumentam o estresse" (respondente 3) destacam o impacto desse fator.

Outro fator identificado foi a carga horária extensa e a organização das escalas de trabalho. Doze participantes destacaram problemas relacionados à jornada de trabalho, com ênfase no regime 6x1, com seis dias consecutivos de trabalho para um de descanso. Um dos colaboradores relatou: "A escala 6x1 e a ausência de pausas adequadas durante o expediente aumentam o cansaço e o estresse" (respondente 2).

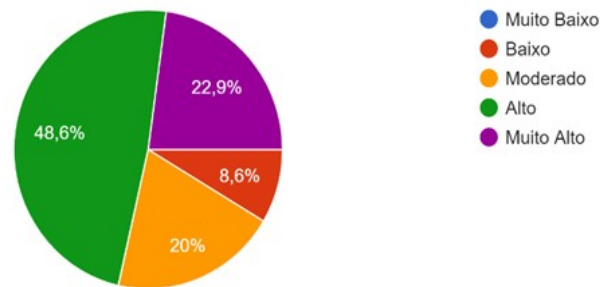
A pressão por cumprir metas e a sobrecarga também foram questões frequentemente mencionadas pelos participantes. Esses resultados se alinham com o que foi discutido por Guimarães e Grubits (2000), Lipp e Malagris (2001) e Mendes e Cruz (2004), que apontam condições como jornadas excessivas, ritmo acelerado de produção e a fragmentação das tarefas como fatores propícios ao esgotamento físico e mental dos trabalhadores nesse setor.

As interações com clientes foram identificadas como grandes desafios emocionais do ramo. Muitos participantes relataram que comportamentos agressivos e a falta de empatia dos clientes geram impactos negativos em sua saúde, conforme relata o respondente 1: "Lidar com xingamentos e comportamentos agressivos dos clientes é extremamente desgastante."

O gráfico 1 demonstra que 70% dos colaboradores avaliam seu nível de estresse no trabalho como "alto" ou "muito alto", reforçando a relevância de discutir o impacto das relações interpessoais no ambiente de trabalho, especialmente em profissões que exigem contato direto com o público.

Gráfico 1 - Estresse no trabalho

Como você avalia seu nível de estresse no trabalho atualmente?
35 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2024

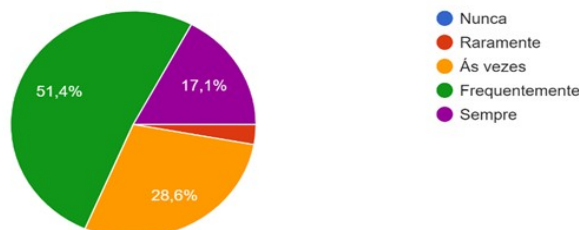
4.2 IMPACTOS DA SAÚDE MENTAL NO DESEMPENHO PROFISSIONAL

Os dados coletados evidenciam que a saúde mental desempenha um papel significativo no desempenho profissional dos colaboradores de call center. Questões como motivação e a frequência de impacto no desempenho foram analisadas, revelando como o bem-estar emocional está diretamente relacionado à produtividade e à qualidade do trabalho.

De acordo com o gráfico 2, mais de 50% dos participantes afirmaram que sua saúde mental afeta o desempenho “às vezes” ou “frequentemente”. Esse resultado indica que questões emocionais são uma realidade constante para os colaboradores, afetando diretamente sua capacidade de realizar as atividades cotidianas no trabalho. Conforme apontado por Bertaglia (2023), o adoecimento mental está entre as principais causas de absenteísmo e queda de produtividade nas empresas, afetando diretamente o desempenho profissional.

Gráfico 2 - Saúde mental e desempenho

Com que frequência você sente que sua saúde mental afeta seu desempenho no trabalho?
35 respostas



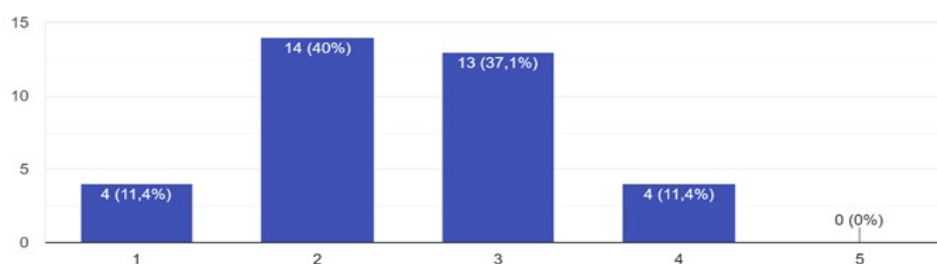
Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2024

A relação entre saúde mental e desempenho também é evidenciada nos índices de motivação dos participantes, constando no gráfico 3 que 51% dos colaboradores classificaram sua

motivação como “baixa” ou “muito baixa”, o que reflete os impactos negativos do estresse e do desgaste emocional no engajamento com suas tarefas.

Gráfico 3 - Níveis de motivação

Em uma escala de 1 a 5, como você avalia seu nível de motivação para realizar suas atividades diárias no trabalho? 1 - Muito baixa 2 - Baixa 3 - Moderada 4 - Alta 5 - Muito alta
35 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2024

Esses dados reforçam a importância de medidas organizacionais voltadas para o bem-estar mental dos trabalhadores, de forma a minimizar essas perdas e melhorar a eficiência no ambiente corporativo.

4.3 PRÁTICAS E RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL

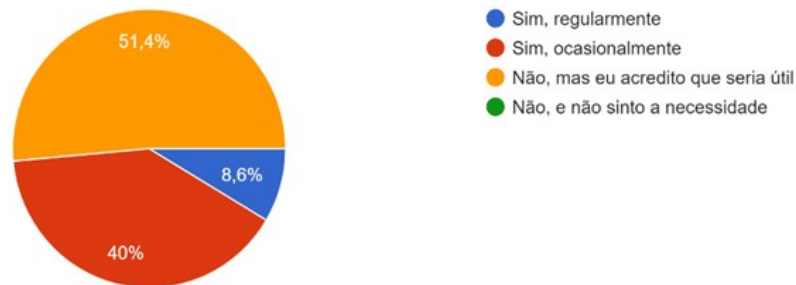
Os colaboradores identificaram diversas práticas e recursos organizacionais que poderiam contribuir para a promoção do bem-estar mental e a redução do estresse laboral. Além disso, as respostas apontam para a necessidade de mudanças estruturais e comportamentais nas organizações para que os profissionais se sintam mais apoiados e valorizados.

Conforme os dados apresentados no gráfico 4, 51% dos participantes afirmaram que suas empresas não oferecem nenhum tipo de apoio psicológico ou programas de bem-estar, embora reconheçam que tais iniciativas seriam úteis. Apenas 8% indicaram que o apoio é oferecido regularmente, enquanto outros 40% afirmaram apoio ocasional.

Gráfico 4 - Oferta de apoio para o bem estar mental

A empresa oferece algum tipo de apoio para o bem-estar mental? (Por exemplo, apoio psicológico, programas de bem-estar, palestras)

35 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2024

A ausência de suporte reflete uma lacuna entre a demanda dos colaboradores por políticas de saúde mental e as práticas adotadas. Pfeffer (2019) destaca que as empresas precisam compreender seu importante papel na promoção da saúde dos funcionários, considerando o impacto crescente de transtornos mentais no ambiente corporativo.

Nas respostas qualitativas, os respondentes sugeriram diversas práticas para melhoria da saúde mental no trabalho. Entre as mais citadas estão: Acompanhamento psicológico e sessões de terapia; Escalas de trabalho mais flexíveis; Maior tempo de pausa e descanso; Metas mais realistas e menor pressão para cumpri-las.

Estas sugestões reforçam a importância de uma gestão mais humanizada e alinhada às necessidades dos trabalhadores, resultando num ambiente corporativo mais saudável e produtivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa destacou os desafios enfrentados pelos colaboradores de *call centers* em relação à saúde mental e seu impacto no desempenho profissional. A análise revelou que fatores como pressão para cumprimento de metas, jornadas exaustivas e interações propostas com clientes são determinantes para o aumento do estresse e desgaste emocional. Essas condições não apenas afetam o bem-estar dos trabalhadores, mas também influenciam qualidade, produtividade, motivação e engajamento.

Embora os dados demonstrem uma lacuna significativa nas iniciativas organizacionais específicas à promoção da saúde mental, sugestões como escalas de trabalho mais flexíveis, maior tempo de pausa, acompanhamento psicológico e metas mais realistas foram destacadas pelos participantes como medidas para melhorar o ambiente de trabalho.

Os resultados reforçam a importância das empresas adotarem uma gestão mais humanizada e proativa, com políticas estruturadas de apoio à saúde mental. Além de beneficiar os colaboradores, essas iniciativas são direcionadas para um aumento do desempenho organizacional, criando um ambiente corporativo mais saudável, eficiente e produtivo.

Conclui-se que a promoção do bem-estar mental deve ser prioridade estratégica, pois investir na saúde mental vai além da questão ética, configurando-se como uma estratégia de negócio que pode gerar resultados positivos a longo prazo para todas as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de; MARCHIORI, Flávia Moreira. Saúde mental e qualidade de vida no trabalho. **Direito e Sustentabilidade**, v. 2, p. 23-29, 2014..

DAIANE, Evelin, *et al.* Recomendações para diretrizes para promover a saúde mental no local de trabalho: uma revisão abrangente. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 77, n. 6, 1 jan. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2024-0086>. Acesso em: 28 dez. 2024.

FESNEDA MELO, Bruna. Estratégias para promover a saúde mental e prevenir problemas como ansiedade e depressão no ambiente de trabalho. **Instituto Bem do Estar**, 5 nov. 2024. Disponível em: www.bemdoestar.org/artigos/2024/11/5/estrategias-para-promover-a-saude-mental-e-prevenir-problemas-como-ansiedade-e-depressao-no-ambiente-de-trabalho. Acesso em: 3 jan. 2025.

GIROTTI, Cristiane; DIEHL, Liciane. Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre a possível relação entre o diagnóstico e as situações de trabalho. **Polêm!ca**, v. 16, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/26531>

KABAT-ZINN, Jon. **Full catastrophe living: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness**. Nova York: Delacorte Press, 1990.

KARASEK, Robert A. *Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign*. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979. DOI: 10.2307/2392498.

LUCCA, S. R.; CAMPOS, C. R. Saúde mental e trabalho: uma discussão a partir do estudo de trabalhadores da atividade de teleatendimento. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 8, n. 1, p. 7-15, 2010.

MIRANDA, Susana Cristina Cerqueira. Stress ocupacional, burnout e suporte social nos profissionais de saúde mental. ProQuest, 2011. Disponível em: www.proquest.com/openview/1f0dce1efc844baf61329a3ec70f9367/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y. Acesso em: 2024.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. *The measurement of experienced burnout*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981. DOI: 10.1002/job.4030020205.

EFFER, J. **Morrendo por um salário**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

RIBEIRO, Fábio, *et al.* Análise de estresse operacional e fatores associados em trabalhadores de call center de Montes Claros-MG. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. sup. 37, e2016, 2019. DOI: 10.25248/reas.e2016.2019.

ROSS, e ALTMANER. *Intervenção no stress profissional: um manual de aconselhamento para o stress no trabalho*. Arquivo da Internet, 1994. Disponível em: archive.org/details/interventioninoc0000ross. Acesso em: 3 jan. 2025.

SATO, Leny; BERNARDO, Márcia Hespanhol. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 10, n. 4, dez. 2005, p. 869–878. DOI: 10.1590/s1413-81232005000400011.

SATO, Rodrigo Gomes de Macedo; MOREIRA, Suelen Santos. Condições de trabalho em call centers e seus impactos na saúde mental do trabalhador. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 7, n. 20, 2 ago. 2021, p. 45–66. Disponível em: revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/419. DOI: 10.5281/zenodo.5148371.

SILVEIRA, Yara Gomes da. Trabalho e adoecimento psicológico: análise do ambiente laboral de call center. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Faculdade Ari de Sá, Fortaleza, p. 7-17.

TAMAYO. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Editora Pearson, 2008.

VENTURA, Fernando. Saúde mental no ambiente de trabalho e o papel da liderança. **IBFH Instituto Brasileiro de Formação em Hipnose**, 7 mar. 2024. Disponível em: ibfh.com.br/saude-mental-no-ambiente-de-trabalho/. Acesso em: 3 jan. 2025.

ZILIOOTTO, Denise Macedo; OLIVEIRA, Bianca Oliveira de. A organização do trabalho em call centers: implicações na saúde mental dos operadores. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, p. 169-179, 2014.