



CULTURA ORGANIZACIONAL, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E INTENÇÃO DE BUSCAR ATENDIMENTO PSICOLÓGICO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM PROFISSIONAIS DAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, CONTÁBIL E FINANCEIRA

ORGANIZATIONAL CULTURE, PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES AND INTENTION TO SEEK PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE: AN EXPLORATORY STUDY WITH PROFESSIONALS FROM THE ADMINISTRATIVE, ACCOUNTING AND FINANCIAL AREAS

CULTURA ORGANIZACIONAL, PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS E INTENCIÓN DE BUSCAR AYUDA PSICOLÓGICA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO CON PROFESIONALES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y FINANCEIRA

RESUMO

Objetivo do estudo: Analisar o efeito que determinadas variáveis, consideradas relevantes no contexto psicossocial do trabalho — como o clima organizacional e a sobrecarga de trabalho e estresse — exercem sobre a intenção de buscar atendimento psicológico entre profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira.

Metodologia/abordagem: Trata-se de uma pesquisa experimental, com abordagem quantitativa, baseada na aplicação de vinhetas. O cenário proposto foi construído com manipulações das variáveis clima organizacional e sobrecarga de trabalho e estresse. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online aplicado a profissionais das áreas administrativa, contábil e/ou financeira. A técnica estatística utilizada foi a ANOVA, com o objetivo de analisar os efeitos das variáveis independentes sobre a intenção de buscar atendimento psicológico.

Principais resultados: Os resultados revelaram que a interação entre as variáveis independentes (clima organizacional e sobrecarga de trabalho e estresse) não apresentou significância estatística. No entanto, observou-se uma tendência: a intenção de procurar assistência psicológica aumenta primeiramente em função da sobrecarga de trabalho, sendo intensificada em contextos de maior competitividade organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas: O estudo contribui ao campo do comportamento organizacional ao integrar os conceitos de cultura organizacional, gestão de pessoas e saúde mental, utilizando metodologia experimental com manipulação de variáveis. A pesquisa destaca a relevância de práticas organizacionais que favoreçam o bem-estar psicológico dos colaboradores.

 **Stefani dos Santos Souza**

Mestra

Universidade Federal de Pelotas – Brasil

profissionalstefanisouza@gmail.com

 **Francielle Molon da Silva**

Doutora

Universidade Federal de Pelotas – Brasil

franmolon@yahoo.com.br

 **Edar da Silva Añaña**

Doutor

Universidade Federal de Pelotas – Brasil

edaranana@gmail.com

 **Maitê de Siqueira Brahm**

Doutora

Universidade Federal de Pelotas – Brasil

maitebrahm@hotmail.com

Submetido em: 11/12/2024

Aprovado em: 16/05/2025

Como citar: Souza, S. dos S., da Silva, F. M., Añaña, E. da S., & Brahm, M. de S. (2025). Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Buscar Atendimento Psicológico: Um Estudo Exploratório com Profissionais das Áreas Administrativa, Contábil e Financeira. *Alcance (online)*, 32(1), 106-130. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n1\(Jan/Abr\).p106-130](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n1(Jan/Abr).p106-130)





Relevância/originalidade: A originalidade do estudo reside na articulação entre cultura organizacional, práticas de gestão de pessoas e a intenção de buscar apoio psicológico, em um modelo experimental com foco em profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira. Os achados reforçam a importância de ambientes de trabalho saudáveis e de uma cultura organizacional que priorize o bem-estar emocional como elemento estratégico.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Sobrecarga de Trabalho. Saúde Mental no Trabalho.

ABSTRACT

Purpose of the study: To analyze the effect of certain variables considered relevant in the psychosocial work context—such as organizational climate and work overload and stress—on the intention to seek psychological assistance among professionals in the administrative, accounting, and financial sectors.

Methodology/approach: This is an experimental study with a quantitative approach, based on vignettes. The research scenario was built with manipulations of the variables organizational climate and work overload/stress. Data were collected through an online questionnaire applied to professionals in administrative, accounting, and/or financial roles. The statistical technique used was ANOVA, aiming to assess the effects of the independent variables on the intention to seek psychological assistance.

Main findings: The results showed that the interaction between the independent variables (organizational climate and work overload/stress) was not statistically significant. However, a trend was observed: the intention to seek psychological assistance tends to increase primarily due to work overload, and is further intensified in highly competitive work environments.

Theoretical/methodological contributions: The study contributes to the field of organizational behavior by integrating the concepts of organizational culture, people management, and mental health through an experimental design with manipulated variables. It highlights the importance of organizational practices that promote psychological well-being in the

workplace.

Relevance/originality: The originality of the study lies in the articulation between organizational culture, people management practices, and the intention to seek psychological support, applied to an experimental model focused on professionals in administrative, accounting, and financial roles. The findings reinforce the need for healthy work environments and organizational cultures that prioritize emotional well-being as a strategic element.

Keywords: Organizational Culture. People Management. Organizational Climate. Work Overload. Mental Health at Work.

RESUMEN

Objetivo del estudio: Analizar el efecto de determinadas variables consideradas relevantes en el contexto psicosocial del trabajo—como el clima organizacional y la sobrecarga laboral y el estrés—sobre la intención de buscar atención psicológica entre profesionales de las áreas administrativa, contable y financiera.

Metodología/enfoque: Se trata de un estudio experimental con enfoque cuantitativo, basado en viñetas. El escenario de la investigación fue construido con manipulaciones de las variables clima organizacional y sobrecarga laboral/estrés. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario en línea aplicado a profesionales de las áreas administrativa, contable y/o financiera. Se utilizó la técnica estadística ANOVA para analizar los efectos de las variables independientes sobre la intención de buscar ayuda psicológica.

Principales resultados: Los resultados indicaron que la interacción entre las variables independientes (clima organizacional y sobrecarga de trabajo/estrés) no fue estadísticamente significativa. Sin embargo, se observó una tendencia: la intención de buscar atención psicológica tiende a aumentar principalmente por la sobrecarga de trabajo, y se intensifica en contextos organizacionales altamente competitivos.

Aportes teóricos/metodológicos: El estudio aporta al campo del comportamiento organizacional al integrar los conceptos de cultura organizacional, gestión de personas y salud mental, mediante un diseño experimental



con manipulación de variables. Destaca la importancia de prácticas organizacionales que promuevan el bienestar psicológico en el trabajo.

Relevancia/originalidad: La originalidad del estudio radica en la articulación entre la cultura organizacional, las prácticas de gestión de personas y la intención de buscar apoyo psicológico, aplicada a un modelo experimental centrado en profesionales de las áreas administrativa, contable y financiera. Los hallazgos refuerzan la necesidad de entornos laborales saludables y culturas organizacionales que prioricen el bienestar emocional como elemento estratégico.

Palabras clave: Cultura Organizacional. Gestión de Personas. Clima Organizacional. Sobrecarga de Trabajo. Salud Mental en el Trabajo.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional e as práticas de gestão de pessoas exercem influência decisiva no bem-estar dos funcionários, moldando o ambiente de trabalho e influenciando a qualidade de vida. As condições e interações no ambiente de trabalho impactam de forma significativa a saúde mental e física dos colaboradores. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar o efeito das variáveis clima organizacional e sobrecarga de trabalho — consideradas centrais no contexto psicossocial do trabalho — sobre a intenção de buscar atendimento psicológico por profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira.

O tema se destaca diante do crescimento dos casos de adoecimento mental no trabalho. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), transtornos mentais como depressão e ansiedade geram perdas globais de produtividade estimadas em US\$ 1 trilhão por ano. No Brasil, dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS, 2020) indicam que transtornos mentais estão entre as principais causas de afastamento do trabalho e concessão de benefícios por incapacidade, resultando em elevados custos para o sistema previdenciário e perdas de produtividade nas empresas. Ainda, a pesquisa da Conexa (como citado em Redação, 2023) destaca que 87% das empresas reportaram afastamento de

colaboradores por questões relacionadas à saúde mental, o que reflete a crescente relevância desse tema no contexto organizacional.

Estudos prévios destacam que estresse, depressão e assédio moral são recorrentes em ambientes organizacionais disfuncionais (Dejours, 2009; Robbins, 2010; O'Donnell & Boyle, 2008). De acordo com Zanelli (2004), diretrizes institucionais e políticas de gestão mal conduzidas comprometem o bem-estar dos trabalhadores. Diante desse cenário, muitos colaboradores expostos a ambientes de alta pressão demonstram resistência em buscar ajuda, mesmo quando enfrentam impactos relevantes em sua saúde física e psicológica.

Práticas eficazes de gestão de pessoas são essenciais para prevenir e lidar com problemas psicossociais. Condições de trabalho, carga de tarefas e relações interpessoais podem representar tanto risco quanto proteção à saúde mental. Embora ainda haja controvérsias conceituais sobre o bem-estar no trabalho, autores como Paschoal (2008) destacam o papel do suporte organizacional na construção de valores e atitudes positivas dos colaboradores.

Apesar do avanço na valorização da qualidade de vida no trabalho, fatores como competição intensa, jornadas exaustivas, medo do desemprego e ambientes hostis continuam a atuar como gatilhos de adoecimento (Paula & Motta, 2021). Esses estressores, quando prolongados, agravam o quadro e podem gerar sintomas físicos e emocionais. Além disso, o estigma em torno da saúde mental, presente em algumas organizações, inibe a busca por ajuda. Em contrapartida, práticas de gestão que promovem conscientização e apoio institucional reduzem esse estigma e incentivam o cuidado psicológico sem receios de repercussões profissionais. Uma cultura organizacional que valoriza o apoio mútuo, a comunicação aberta e o trabalho em equipe pode facilitar a decisão de buscar tratamento.

Embora a saúde mental no trabalho tenha recebido mais atenção nos últimos anos, ainda há escassez de estudos experimentais que investiguem, persiste uma lacuna na literatura no que se refere a estudos quantitativos com delineamento experimental sobre a influência da cultura organizacional e das práticas de gestão na



intenção de buscar atendimento psicológico. A predominância de abordagens qualitativas e estudos de caso limita a generalização dos achados, reforçando a necessidade de métodos experimentais que permitam testar relações causais entre variáveis organizacionais e comportamentos relacionados à saúde mental.

Para investigar essa questão, foi conduzido um experimento com vinhetas fictícias, utilizando abordagem quantitativa. Os participantes — profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira — foram recrutados online, por meio de redes sociais e e-mails enviados a alunos e contatos da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Um questionário adaptado da literatura foi aplicado via plataforma SurveyUFPEL, contendo perguntas sobre a intenção de buscar atendimento psicológico (variável dependente), além de manipulações sobre clima organizacional e sobrecarga de trabalho (variáveis independentes). Os dados foram analisados estatisticamente por meio de Análise de Variância (ANOVA), a fim de verificar diferenças significativas entre os cenários experimentais.

Os achados preliminares indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. No entanto, observou-se uma tendência de aumento na intenção de buscar atendimento psicológico em contextos de maior sobrecarga de trabalho e competitividade. Esses resultados apontam para a importância de práticas de gestão que amenizem esses fatores no ambiente organizacional, favorecendo a saúde e o desempenho dos trabalhadores.

A relevância do tema, aliada ao aumento dos afastamentos por sobrecarga mental, motivou a presente investigação, voltada ao desenvolvimento de competências analíticas em comportamento organizacional. Após esta introdução, o artigo está estruturado nas seguintes seções: (1) referencial teórico, que discute os principais conceitos relacionados à cultura organizacional, sobrecarga de trabalho e saúde mental; (2) metodologia, que descreve o delineamento experimental e o processo de coleta e análise dos dados; (3) análise dos resultados; (4) discussão; e (5) conclusões e implicações práticas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Contexto Psicossocial do Trabalho

Os transtornos mentais são altamente prevalentes na sociedade atual, afetando um bilhão de pessoas em 2019, conforme o Relatório Mundial de Saúde da OMS (2022). No ambiente laboral, 15% dos adultos sofrem de algum transtorno mental. O sofrimento psíquico relacionado ao trabalho é complexo e envolve múltiplos fatores, dificultando a identificação direta de um nexo causal entre ambiente laboral e saúde mental (Borsoi, 2007). A OMS (2022) alertou que os transtornos mentais relacionados ao trabalho aumentaram devido a transformações nas condições laborais, como o trabalho remoto e a digitalização. De forma convergente, Pereira et al. (2023) apontam um crescimento da prevalência de depressão e ansiedade no ambiente de trabalho, especialmente no contexto da pandemia de COVID-19.

O conceito de nexo de causalidade entre trabalho e adoecimento é discutido por autores da saúde ocupacional e psicologia organizacional, como Dejours (1992), destacando a importância de se considerar a história de vida e de trabalho de cada indivíduo. Segundo Glina et al. (2001), é necessária uma representação detalhada do ambiente de trabalho para entender sua influência no adoecimento, o que é corroborado por Dollard e Karasek (2021), que afirmam que a sobrecarga de trabalho e o baixo apoio social são fatores cruciais para o sofrimento psíquico.

A compreensão das organizações do trabalho e seus impactos na saúde é crucial para intervir em situações que causam sofrimento. O trabalho é central nas relações indivíduo-sociedade e na constituição do próprio indivíduo (Heiloani; Lanchman, 2004). As mudanças no mundo do trabalho geram instabilidade e ameaça, impactando a vida dos trabalhadores, muitas vezes levando à desqualificação e ansiedade (Dejours, 1999). Green et al. (2020) observam que essas mudanças, especialmente a digitalização e o trabalho remoto, intensificam a pressão sobre os trabalhadores.



Para Gaulejac (2014), quanto mais as sociedades se desenvolvem, maiores as tensões psíquicas. Maslach e Leiter (2021), em sua pesquisa sobre a síndrome de burnout, destacam que a busca por sucesso e a pressão por uma carreira bem-sucedida são fatores que preenchem o vazio existencial, gerando “precariedade subjetiva” — conceito desenvolvido por Linhart (2014) — marcada por angústia, insegurança e isolamento. Pagès et al. (1993) argumentam que valores pessoais são substituídos pelos valores organizacionais, com os indivíduos se integrando às organizações de forma submissa, acreditando possuir autonomia, mas assumindo a responsabilidade por erros e fracassos.

Estudos mostram a relação entre distúrbios mentais e aspectos da organização do trabalho, como pouco apoio social, excesso de trabalho e más condições laborais (Santana et al., 2016). Mendes (2007) aponta que novas formas de gestão contribuem para patologias da sobrecarga e violência. A má cultura organizacional leva à insatisfação no trabalho e vida privada, aumentando os níveis de estresse e esgotamento. Embora o estresse seja uma resposta natural em determinados contextos, ele se torna problemático quando prolongado, afetando os trabalhadores e os resultados organizacionais.

A síndrome de Burnout é uma consequência do estresse ocupacional crônico, impactando negativamente a vida pessoal e profissional e, por consequência, as empresas (Cosenza, 2021). O sofrimento psíquico no ambiente de trabalho tem se intensificado devido às crescentes exigências profissionais, que muitas vezes ultrapassam a capacidade de adaptação dos trabalhadores.

A psicodinâmica do trabalho, especialmente nas contribuições de Dejours (1992, 2007) e Clot (2006), oferece ferramentas para compreender como a organização do trabalho afeta a saúde mental. Dejours destaca que o sofrimento surge quando há negação de reconhecimento, obstáculos à cooperação e limitação da criatividade, o que pode gerar patologias psíquicas. Clot, por sua vez, diferencia o trabalho prescrito da atividade real, evidenciando que a impossibilidade de agir com autonomia e transformar o contexto de trabalho compromete a identidade profissional. Essa abordagem enfatiza o papel ativo do

trabalhador na mediação entre as exigências do ambiente e sua saúde, sendo fundamental para pensar estratégias de prevenção do adoecimento e promoção do bem-estar nas organizações.

Além dessas transformações, o avanço da tecnologia e o crescimento do trabalho remoto remodelam as relações laborais. Embora esse modelo proporcione flexibilidade e autonomia, estudos de Bloom et al. (2020) e da Eurofound (2020) apontam que ele também intensifica o sentimento de isolamento, a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional. Essas mudanças, somadas à flexibilização das relações de emprego e ao enfraquecimento dos vínculos organizacionais, impõem novos desafios à gestão de pessoas, exigindo abordagens que considerem a complexidade das vivências contemporâneas no trabalho (Spurk et al., 2022).

Panorama Geral da Psicodinâmica do Trabalho (PDT)

A Psicodinâmica do Trabalho (PDT) investiga os aspectos psíquicos e subjetivos das relações e organização do trabalho. Considera o trabalho central na construção da saúde e identidade dos indivíduos, influenciando além da jornada laboral, afetando também a vida familiar e o tempo livre (Bandt, Dejours & Dubar, 1995). A PDT estuda mecanismos como cooperação, reconhecimento, sofrimento, motivação e estratégias defensivas desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Reflexionar sobre o próprio trabalho permite ao indivíduo reapropriar-se da sua realidade laboral, impulsionando mudanças necessárias para tornar o trabalho mais saudável. Isso ocorre em grupos, ampliando o espaço público de discussão e transformando compreensões individuais em reflexões coletivas (Dejours, 1995). Recentemente, a prática de reflexão sobre o trabalho tem sido enfatizada como essencial para o desenvolvimento do trabalhador, especialmente em ambientes acadêmicos (Oliveira, Franco, & Gutierrez, 2021).

Na perspectiva dejouriana, a PDT examina a relação entre organização do trabalho e trabalhador a partir de duas dimensões: contexto e conteúdo. As dimensões de contexto incluem



condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais (Silva et al., 2021). Condições de trabalho referem-se a elementos estruturais do ambiente produtivo, como fatores físicos, químicos e biológicos, além de aspectos ligados à higiene e segurança (Freitas; Facas, 2013; Dejours, 2017). As dimensões de conteúdo abrangem conceitos psicodinâmicos como trabalho e subjetividade, prazer e sofrimento, reconhecimento e estratégias de defesa. Dejours (2006) descreve o trabalho como um conjunto de ações que envolvem gestos, saber-fazer, inteligência, reflexão e capacidade de reação. A subjetividade do trabalhador permite sublimar os desafios do trabalho prescrito, transformando sofrimento em prazer (Dejours; Deranty, 2010).

A PDT não busca eliminar o sofrimento, mas impedir sua transformação em adoecimento. Segundo Dejours e Abdoucheli (1993), o sofrimento pode assumir formas criativas, patogênicas ou éticas. A inteligência prática, baseada na experiência e conhecimento do trabalhador, é crucial para entender o trabalho real (Dejours, 1999; 2012a). Freitas (2006) e outros autores destacam que o sofrimento no trabalho resulta de esgotamento emocional e falta de reconhecimento, enquanto o prazer se manifesta por gratificação, realização e valorização no trabalho. A relação entre sofrimento, reconhecimento e prazer continua sendo uma questão relevante para as investigações contemporâneas sobre a saúde no trabalho (Pordeus et al., 2023).

Ambiente, Cultura e Clima Organizacional

No ambiente de trabalho, os indivíduos enfrentam diversas situações que podem afetar sua saúde, incluindo exigências físicas e mentais, condições inadequadas, conflitos e mudanças organizacionais. A relação entre saúde e trabalho não se limita ao adoecimento, pois a saúde também é construída no trabalho (Assunção, 2003).

A cultura organizacional, essencial para o sucesso, se manifesta através de valores e ênfase no bem-estar dos funcionários. Segundo Schein (1985), trata-se da forma de "pensar" da organização, aprendida ao longo do tempo e influenciada por sua história. Beckhard (1972) define cultura organizacional como um conjunto de crenças, expectativas e valores que orientam a interação e

relacionamento na organização. Robbins (2004) propõe que a cultura pode ser analisada por indicadores como responsabilidade, inovação, clareza de objetivos, comunicação e abertura para conflitos.

Nas últimas décadas, tem-se observado uma reorientação da cultura organizacional para a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, afetando positivamente o bem-estar dos colaboradores e a eficácia institucional (Callan, 2007; Grant et al., 2007). Pesquisas recentes corroboram essa tendência, indicando que culturas organizacionais baseadas em apoio mútuo, justiça e valorização dos indivíduos contribuem significativamente para a saúde psicológica dos trabalhadores (Peng et al., 2023). Em contrapartida, ambientes organizacionais marcados por metas excessivamente agressivas e ausência de suporte institucional estão associados ao aumento do risco de sofrimento mental (Silva & Santos, 2022).

O desenvolvimento humano e organizacional, nesse contexto, busca alinhar eficácia produtiva e bem-estar, por meio de práticas que criam ambientes emocionalmente saudáveis (Robbins, 2010). O clima organizacional, embora relacionado à cultura, é sua manifestação perceptível no cotidiano de trabalho. Ele representa a interpretação que os indivíduos fazem do ambiente interno, influenciando sua motivação e atitudes (Bowditch & Buono, 1992; Chianevato, 1994). É também considerado uma resultante das variáveis culturais (Souza, 1978).

Estudos contemporâneos reforçam a importância do clima organizacional como fator determinante no bem-estar dos trabalhadores. Segundo Vieira e Rodrigues (2023), um clima organizacional positivo está relacionado à redução de sintomas de burnout, aumento do engajamento e maior propensão dos trabalhadores em buscar apoio psicológico quando necessário.

Cada trabalhador é único em sua relação com o trabalho, influenciado por experiências pessoais e pelo contexto histórico-social. Apesar das dificuldades socioeconômicas, os profissionais devem estar cientes de sua responsabilidade pelo próprio bem-estar. Entretanto, as organizações também são corresponsáveis por proteger os trabalhadores de fatores de risco psicossó-



ciais, como o burnout, e devem desenvolver uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade emocional, promovendo relações de trabalho mais duradouras e saudáveis.

Fatores Psicossociais do Trabalho (FTP)

Os fatores psicossociais do trabalho (FTP) exercem influência significativa sobre a saúde dos trabalhadores, apresentando ampla variação entre diferentes contextos laborais. Essa diversidade inviabiliza a adoção de estratégias padronizadas para todas as organizações. A preocupação com os FTP e seus impactos negativos sobre a saúde laboral não é recente. Já na década de 1980, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) destacavam a relevância desses fatores, ao lado dos riscos físicos, químicos e biológicos (International Labour Organization [ILO], 1984).

Os FTP podem variar conforme o ambiente de trabalho, bem como de acordo com aspectos individuais e culturais. Por exemplo, os fatores em um escritório de advocacia são diferentes dos de um hospital ou empresa de tecnologia. Os FTP envolvem interações entre ambiente, condições de trabalho, organização, funções, esforços e características individuais e familiares (ILO, 1984). Entre os fatores reconhecidamente prejudiciais à saúde destacam-se a sobrecarga, subcarga, falta de controle sobre as tarefas, isolamento social, conflitos de papéis e ausência de apoio social (Sauter, Murphy, & Hurrell, 1998). Tais fatores são geralmente agrupados em três dimensões: individuais (necessidades e expectativas pessoais), laborais (condições de trabalho e relações interpessoais) e externas (vida privada, transporte, entre outros) (ILO, 1984).

Estudos recentes reforçam a necessidade de ambientes de trabalho mentalmente saudáveis, enfatizando estratégias práticas voltadas à prevenção, promoção e suporte à saúde mental (Harvey et al., 2021). Pressões organizacionais, como metas excessivas e gestão autoritária, podem gerar esforço desproporcional sem reconhecimento adequado, o que favorece o surgimento de distúrbios físicos e psicológicos, incluindo depressão, estresse crônico, burnout e, em casos extremos, suicídio (Pereira, L., 2011; Traesel & Merlo, 2014). Um dos modelos explicativos mais

relevantes é o do “desequilíbrio esforço-recompensa” (effort-reward imbalance – ERI), segundo o qual a percepção de um descompasso entre os esforços realizados e as recompensas recebidas contribui para o adoecimento do trabalhador (Siegrist, 1996).

A organização do trabalho também pode favorecer condições adversas, como jornadas excessivas, metas inalcançáveis e ambientes considerados “tóxicos”, os quais intensificam o estresse psicossocial. Segundo Pereira, M. C. (2011), o estresse ocupacional decorre de condições organizacionais desfavoráveis, como sobrecarga de tarefas, relações interpessoais conflituosas e ausência de apoio institucional, favorecendo o adoecimento físico e mental dos trabalhadores. Nesse sentido, a Resolução CFP nº 14/2023 regulamenta a atuação de psicólogos(as) na avaliação dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, destacando a importância da identificação e intervenção sobre esses fatores como forma de promoção da saúde mental (Conselho Federal de Psicologia [CFP], 2023).

Adicionalmente, a partir de 2025, empresas brasileiras deverão incluir os riscos psicossociais nas avaliações do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), conforme determina a nova redação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2024). Essa obrigatoriedade reforça o papel das organizações na adoção de ações preventivas e na construção de ambientes laborais mais saudáveis.

Práticas de Gestão de Pessoas

O ambiente organizacional e as mudanças no mercado de trabalho colocam desafios para a gestão de recursos humanos, destacando a necessidade de compreender o comportamento humano e as interações sociais no trabalho (Estivalet, Costa e Andrade, 2014). As empresas têm mudado significativamente a gestão de pessoas devido às transformações socioeconômicas, apesar de um hiato entre a valorização do fator humano e as práticas reais (Santos, 2004).

A gestão estratégica de recursos humanos visa repensar estratégias e políticas de gestão de pessoas (GP) considerando variáveis contextuais



e múltiplos atores (Harry et al., 2011). Pessoas são vistas como um recurso estratégico essencial para as organizações, devendo ser valorizadas e desenvolvidas (Santos, 2004). As práticas de GP administram o comportamento dos colaboradores para otimizar o funcionamento dos setores da empresa.

A literatura confirma a importância dos pontos fortes internos para melhores resultados e a necessidade de investigar o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho (Cunha et al., 2013; Magnier et al., 2020). Líderes devem apoiar colaboradores, priorizando o bem-estar sobre o desempenho financeiro. Funcionários são protagonistas no ambiente de trabalho, e essa perspectiva leva a melhores resultados (Demo et al., 2018).

A gestão estratégica de GP explora como as organizações gerenciam relações de trabalho para atingir metas e proporcionar bem-estar (Legge, 2006). Políticas e práticas de GP identificam e desenvolvem comportamentos necessários para a estratégia organizacional (Wright e McMahan, 1992). As práticas de GP incluem recrutamento e seleção, capacitação, remuneração, avaliação de desempenho, gestão de carreira, comunicação e liderança (Fleury e Fischer, 1996).

A liderança tem papel central na criação e manutenção da cultura organizacional, influenciando diretamente os comportamentos individuais e coletivos (Schein, 2004). Contudo, a sobrecarga de trabalho e a pressão por resultados podem gerar insatisfação e conflitos (Abrahão & Torres, 2004). Assim, as práticas de GP devem estar alinhadas ao planejamento estratégico da organização, promovendo a satisfação e o equilíbrio nas relações laborais (Demo et al., 2018).

Práticas de GP são essenciais para obter e manter vantagem competitiva (Mathis e Jackson, 2003). Conhecer as variáveis que afetam e são afetadas pelas práticas de GP é fundamental para o avanço acadêmico e estratégico nas organizações (Demo et al., 2018). Recomenda-se que gestores implementem programas contínuos de apoio psicológico, escuta ativa e revisão de cargas de trabalho, conforme proposto por Day e Randell (2014), além de considerar intervenções organizacionais mais amplas voltadas à prevenção de riscos psicossociais (Nielsen & Randall,

2013; Harvey et al., 2021).

A eficácia das práticas de gestão de pessoas na promoção da saúde mental tem sido reforçada por estudos de maior robustez metodológica. Revisões sistemáticas, como a de Harvey et al. (2017), evidenciam que intervenções organizacionais bem estruturadas contribuem para a redução de sintomas relacionados ao estresse e ao burnout. Nielsen et al. (2017), por meio de meta-análise, concluíram que práticas gerenciais focadas em saúde e bem-estar melhoram não apenas os indicadores subjetivos de qualidade de vida no trabalho, mas também o desempenho organizacional.

Além disso, o debate sobre saúde mental e gestão de pessoas tem ganhado relevância em países como Estados Unidos, Reino Unido e Canadá. Nos Estados Unidos, Quick et al. (2013) analisam como estratégias organizacionais de bem-estar impactam positivamente a saúde psicológica dos trabalhadores. No Reino Unido, Cooper e Cartwright (1994) destacam a importância de intervenções baseadas em suporte emocional e equilíbrio entre demandas. Já no Canadá, pesquisas de Gilbert et al. (2018) apontam que ambientes organizacionais com suporte institucional aumentam a disposição dos colaboradores para buscar ajuda psicológica, contribuindo para a redução do estigma relacionado à saúde mental.

METODOLOGIA

Caracterização da Pesquisa e Meios de Investigação

O estudo teve como objetivo analisar se fatores da cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas impactam a intenção de profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira em buscar atendimento psicológico. A abordagem foi quantitativa, permitindo a análise de números para responder à hipótese da pesquisa (Sousa, Driessnack e Mendes, 2007). A pesquisa foi descritiva, focada em descrever uma realidade e levantar opiniões, atitudes e crenças da população (Gil, 2008; Nogueira, 2006).

A amostra foi feita com profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira, com destaque para a seleção aleatória realizada entre alunos da Universidade Federal de Pelotas e pro-



fissionais por meio de redes sociais. A pesquisa de campo envolveu a coleta e análise de dados reais, com o objetivo de obter informações sobre um problema ou hipótese (Lakatos e Marconi, 2003).

De natureza experimental, a pesquisa selecionou grupos semelhantes, submetendo-os a tratamentos diferentes para verificar se as diferenças nas respostas eram estatisticamente significativas (Fonseca, 2002). Os pesquisadores participaram ativamente, controlando as variáveis e observando os efeitos sobre o objeto de estudo em condições preestabelecidas (Fontelles et al., 2009). A manipulação controlada das variáveis minimizou vieses, proporcionando maior confiabilidade nos resultados.

O Experimento

Este estudo analisou a influência de fatores relacionados à cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas na intenção de buscar atendimento psicológico entre profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira. Foi realizado um experimento com vinhetas simulando a realidade, utilizando um desenho fatorial 2x2.

O modelo testou duas variáveis independentes: clima organizacional (competitivo ou não competitivo) e sobrecarga de trabalho e estresse (alta ou baixa). Essas variáveis foram manipuladas combinando seus níveis (alta/baixa sobrecarga x competitivo/não competitivo clima organizacional), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1
Níveis alto e baixo das variáveis independentes

Variável Independente		Sobrecarga de trabalho	
		Alta sobrecarga	Baixa sobrecarga
Clima Organizacional	Competitivo	Você percebeu que seu colega tem perfil competitivo e você está se sentindo sobrecarregado e estressado com a situação	Você percebeu que seu colega tem perfil competitivo mas você não está se sentindo sobrecarregado e estressado com a situação
	Não competitivo	Você percebeu que seu colega não tem perfil competitivo mas você está se sentindo sobrecarregado e estressado com a situação	Você percebeu que seu colega não tem perfil competitivo e você não está se sentindo sobrecarregado e estressado com a situação

Fonte: Elaboração própria (2023).



As variáveis independentes da pesquisa foram escolhidas considerando os quatro tipos que mais se destacam de valores relacionados à cultura organizacional e a práticas de gestão de pessoas presentes na literatura, tendo como referência os valores apresentados nas versões reduzida e completa do “Instrumento Brasileiro de para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO¹” referentes a fatores de valores organizacionais, fatores de práticas organizacionais, fator de valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder e a práticas de Gestão de Pessoas construídos por Demo (2014; 2018).

A pesquisa foi realizada de forma online, através da plataforma SurveyUPel², com um link distribuído aleatoriamente entre alunos da Universidade Federal de Pelotas e também por meio de convite de participação pelas redes sociais. Cada participante recebeu uma das quatro combinações de vinhetas, escolhidas aleatoriamente, garantindo um experimento randomizado. A randomização foi feita a partir da utilização de uma pergunta introdutória.

(...) Em um experimento, os investigadores também podem identificar uma amostra e generalizar para uma população; porém, o objetivo básico de um experimento é testar o impacto de um tratamento (ou uma intervenção) sobre um resultado, controlando todos os outros fatores que poderiam influenciar o resultado. Como forma de controle, os pesquisadores atribuem aleatoriamente as pessoas para os grupos. Quando um grupo recebe um tratamento e outro grupo não o recebe, o autor do experimento pode isolar se é o tratamento, e não as características das pessoas em um grupo (ou outros fatores), que influencia o resultado (Creswell, 2007/2003, p. 162).

A amostra foi composta por estudantes e profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira, selecionados aleatoriamente. O objetivo foi testar o impacto das variáveis manipula-

1 O IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) baseia-se num questionário com 94 questões divididos em 7 dimensões (4 delas relativas a Valores Organizacionais e 3 delas relativas a Práticas Organizacionais) que se resumem (após tabulações) em 7 barras com perfis com tipologias culturais distintas.

2 SurveyUPel é uma solução para a comunidade UFPel baseada na tecnologia LimeSurvey. A plataforma permite que os usuários criem rapidamente pesquisas de perguntas e respostas on-line. O serviço é indicado para realização de pesquisas quantitativas.

das sobre a intenção de atendimento psicológico, controlando outros fatores. O propósito de manipular e medir as variáveis no experimento é o de compreender suas relações de causa e efeito (Sampieri et al., 2013).

Desenvolvimento da Vinheta e das Questões de Checagens

A pesquisa foi enviada online aos participantes através de redes sociais e e-mail de estudantes de gestão. Os dados foram analisados usando o modelo estatístico da Análise da Variância (ANOVA), com base na fundamentação teórica.

A vinheta foi criada para refletir um cenário realista, ajudando na tomada de decisão (Junior; de Oliveira; Kilimnik, 2010). Segundo Wason, Polonsky e Hyman (2002), a vinheta é uma narrativa hipotética que requer decisões ou julgamentos dos respondentes. Kirschbaum e Hoelz (2014) destacam que vinhetas descrevem situações fictícias para que os entrevistados se posicionem, enquanto Wason, Polonsky e Hyman (2002) definem vinhetas como descrições breves que ajudam na decisão ou julgamento. Porter (2004) considera os cenários úteis para lidar com incertezas em escolhas estratégicas.

No experimento, a vinheta descreveu um cenário em que os participantes, profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira, enfrentaram mudanças como novas regras de conduta, mudanças de liderança, aumento da autoridade e novas práticas de gestão de pessoas. Um novo gestor, ao ser contestado, respondia de forma ríspida.

Cada grupo recebeu uma das quatro variações da vinheta, definidas a partir de uma. Após a leitura da vinheta, os participantes responderam uma pergunta sobre a intenção de buscar atendimento psicológico, utilizando uma escala Likert de 7 pontos, sendo 1 “pouco provável” e 7 “muito provável”.

Verificações da Vinheta

O realismo de um experimento pode ser avaliado com base na proximidade das condições de teste com a realidade vivenciada pelos participantes (Correia, 2009), bem como na relevância percebida do cenário experimental (Polyviou et al., 2018). Para avaliar o realismo da vinheta utili-



zada neste estudo, os participantes responderam a duas questões em uma escala Likert de 7 pontos: a primeira mediu a tangibilidade do cenário (1 = “pouco realista” a 7 = “muito realista”) e a segunda, a relevância do cenário (1 = “pouco interessante” a 7 = “muito interessante”).

As verificações de manipulação, ou “manipulation checks”, foram empregadas para confirmar se os participantes compreenderam adequadamente as variáveis independentes apresentadas (Libby et al., 2002). Hora e Klassen (2013) enfatizam a importância dessas verificações para assegurar a validade interna do experimento. As respostas foram obtidas por meio de escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”). Além disso, foram incluídas questões específicas de atenção com o objetivo de verificar a consistência e a validade das respostas fornecidas pelos participantes.

O Pré-Teste

O pré-teste teve como objetivo aplicar a versão preliminar do instrumento de pesquisa a fim de verificar sua validade e adequação. Foi realizado de forma online, em dezembro de 2023, por meio da plataforma SurveyUFPel, sendo inicialmente direcionado a estudantes de gestão da Universidade Federal de Pelotas e, posteriormente, à comunidade em geral. O questionário ficou disponível entre os dias 03 e 10 de dezembro e incluiu medidas para avaliar o realismo da vinheta - em escala Likert de 7 pontos (1 = “pouco realista” a 7 = “muito realista”) - e a relevância (1 = “pouco interessante” a 7 = “muito interessante”).

A análise utilizou o software IBM SPSS e a técnica ANOVA para verificar diferenças entre médias (Montgomery, 2017). O pré-teste contou com 116 respondentes, dos quais 39 forneceram respostas válidas após filtrar dados faltantes e erros em questões de atenção. Essas questões verificaram se os respondentes compreenderam o cenário experimental, exigindo, por exemplo, a identificação correta dos elementos como “profissional da área administrativa, contábil e financeira” e a tarefa “fazer um relatório contábil-financeiro” (Dillman, 2007).

A ANOVA foi usada para avaliar se as variáveis independentes (clima organizacional e so-

brecarga de trabalho e estresse) eram significativas. O realismo da vinheta obteve médias de 5,85 e 5,38, respectivamente, indicando que o cenário foi percebido como realista pelos participantes (Hora; Klassen, 2013). Embora algumas respostas tenham revelado dificuldades na interpretação dos cenários manipulados, os resultados confirmaram a validade do instrumento e a adequação do experimento para aplicação final, sem necessidade de modificações.

Questionário da Pesquisa, Coleta e Processamento

Foi elaborado um questionário com 19 questões: 10 em escala Likert de 7 pontos sobre realismo e manipulação da vinheta, 5 de resposta única sobre atenção, função mais demandante, porte da empresa e gênero, e 4 abertas sobre cargo, tempo de atuação, vínculo empregatício e idade.

O questionário foi cuidadosamente estruturado para abranger todas as variáveis necessárias à pesquisa e assegurar uma amostra representativa do público-alvo, permitindo a generalização dos resultados. Adaptado com base na literatura, o instrumento considerou a intenção de buscar atendimento psicológico como variável dependente, e o clima organizacional e a sobrecarga de trabalho e estresse como variáveis independentes. Validado por meio de um pré-teste realizado em dezembro de 2023 (Rungtusanatham, Wallin & Eckerd, 2011), o questionário foi aplicado ao público-alvo entre os dias 4 e 11 de fevereiro de 2024.

O link para acesso ao questionário foi enviado a alunos da Universidade Federal de Pelotas e a profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira, por meio de e-mail e redes sociais. A divulgação incluiu informações sobre a duração da participação e a natureza da pesquisa, conduzida pela plataforma SurveyUFPel.

Durante o pré-teste, para atender ao requisito de aleatoriedade e randomização das manipulações, em virtude de restrição do software utilizado na pesquisa para fornecer um teste A/B, isto é, que permitisse uma aleatoriedade nas diferentes versões de uma pergunta, foi necessário criar uma questão inicial para direcionar cada participante a um cenário. No pré-teste, o parti-



cipante deveria escolher entre as alternativas de cenário 1, 2, 3, ou 4, sem ter conhecimento prévio da manipulação em cada cenário e sem possibilidade de trocar a resposta. Embora a chance de escolha entre os cenários seja a mesma, durante o pré-teste foi identificada uma tendência dos participantes em escolherem o primeiro cenário. Por este motivo, para a coleta de dados com o público-alvo se optou por alterar a pergunta introdutória, a fim de evitar que os dados pudessem receber influência sobre eles.

Para tanto, foi utilizada uma pergunta introdutória para garantir a aleatoriedade na alocação dos cenários experimentais, com base no último dígito do CPF. Para os números 1 ou 2, foi apresentado o cenário 1; para os números 3, 4 ou 5, o cenário 2; para os números 6 ou 7, o cenário 3; e para os números 8, 9 ou 0, o cenário 4. Essa modificação buscou evitar a tendência dos participantes de escolher o primeiro cenário apresentado. No total, o link recebeu 87 acessos: 6 pessoas não iniciaram o questionário e 34 não completaram as questões iniciais, resultando em 47 respostas válidas.

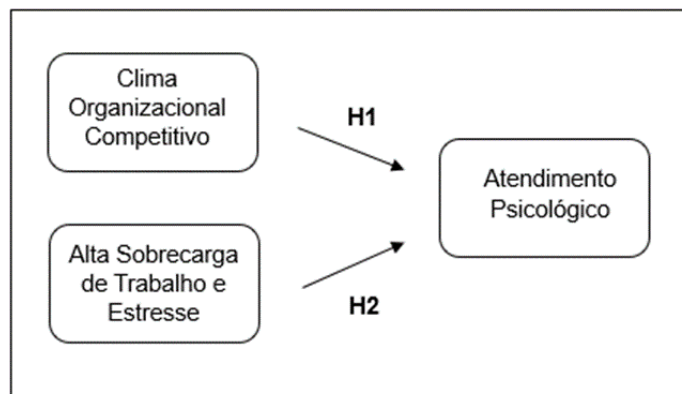
Técnica de Análise dos Dados

A Análise de Variância (ANOVA) foi utilizada como técnica estatística para comparar múltiplos conjuntos de dados e identificar diferenças significativas entre grupos (Montgomery, 2017; Walpole et al., 2009). Trata-se de uma ferramenta amplamente empregada para testar hipóteses sobre diferenças entre médias populacionais (Sousa et al., 2012). A ANOVA permite avaliar a homogeneidade entre médias de diferentes grupos. No entanto, para identificar especificamente quais médias diferem entre si, é necessário que a hipótese nula seja rejeitada, o que justifica a aplicação de testes post hoc complementares (Field, 2013).

Neste estudo, a ANOVA foi aplicada com o objetivo de examinar como o clima organizacional e a sobrecarga de trabalho e estresse influenciam a intenção de buscar atendimento psicológico entre profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira. As hipóteses são: (H1) O clima organizacional competitivo aumenta a intenção de buscar atendimento psicológico; (H2) alta sobrecarga de trabalho e estresse aumentam

a intenção de buscar atendimento psicológico. O modelo teórico da pesquisa, que relaciona essas variáveis com a intenção de atendimento psicológico, está ilustrado na Figura 2.

Figura 2
Modelo Teórico



Fonte: Elaboração própria (2024).

Em geral, é de interesse realizar diversas comparações correlacionadas entre os tratamentos. Comparações múltiplas entre médias podem ser particularmente úteis quando contrastes complexos não são definidos previamente, permitindo identificar efeitos significativos de maneira mais ampla.

ANÁLISE SITUACIONAL – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização e Perfil da Amostra

A amostra do estudo foi caracterizada com base em diferentes aspectos demográficos e profissionais dos participantes. A distribuição de cargos revela que a maioria dos respondentes é composta por analistas, assistentes e auxiliares (51,06%), seguidos por gerentes, supervisores e coordenadores (19,15%). Uma parcela significativa dos participantes (29,79%) ocupava outras funções ou não declararam.

Em relação às atividades que demandam mais horas, a administração se destaca (31,91%), seguida pela contabilidade (17,02%) e financeiro (12,77%). A idade média dos participantes é de 31 anos, com um tempo médio de atuação na área de 6,38 anos e 5 anos no vínculo atual.

A amostra inclui profissionais de empresas de diferentes portes, com 38,6% pertencendo a grandes empresas, 15,9% a médias e pequenas empresas, e 9,1% a microempresas. A distribui-

ção de gênero mostra uma predominância feminina (55,32%), enquanto 25,53% são masculinos.

Os cenários avaliados na pesquisa foram: Competitividade e alta sobrecarga: 21,3%; Competitividade e baixa sobrecarga: 10,6%; Não competitividade e alta sobrecarga: 34%; Não competitividade e baixa sobrecarga: 34%. A aleatoriedade dos cenários foi confirmada pelo teste Qui-Quadrado (χ^2), com $p=0,065417$, indicando que a distribuição não violou a aleatoriedade. A média da probabilidade de buscar atendimento psicológico foi de 3,47, com desvio padrão de 1,977.

Verificações do Experimento

Verificação de Atenção

As verificações de atenção são cada vez mais comuns na pesquisa de opinião para filtrar respondentes descuidados (KUNG; KWOK; BROWN, 2017). Neste estudo, a amostra inicial teve 47 participantes, dos quais 4 não responderam corretamente às questões de atenção, conforme mostrado na Tabela 1. Dois erraram ambas as perguntas, um errou apenas a primeira (indicando “gestor”) e um errou a segunda (respondendo “solicitar”). Além disso, um participante interrompeu o questionário após a segunda questão, sendo excluído da amostra.

Tabela 1
Verificação de atenção

	Cenário	Quem é você no contexto?	Qual é sua principal preocupação/ problema?
Válido	47	44	43
Ausente	0	3	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A primeira questão referia-se ao personagem principal da vinheta, que poderia ser um profissional da área administrativa, contábil ou

financeira, ou um gestor recém-contratado, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2
Quem é você nesse contexto?

		Frequência	Porcentual	Porcentagem Válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Profissional	44	93,6	93,6	93,6
Ausente	Gestor	3	6,4	100	100
	Em branco	0	0	0	
Total		47	100,00%	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Na segunda questão, os participantes indicaram sua principal preocupação: se fazer ou

solicitar um relatório contábil-financeiro do último ano (Tabela 3).

Tabela 3
Qual é a sua principal preocupação / problema?

		Frequência	Porcentual	Porcentagem Válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Fazer relatório	43	91,5	91,5	91,5
Ausente	Solicitar relatório	3	6,4	0	97,9
	Em branco	1	2,1	0	100
Total		47	100,00%	91,49%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.



Esses dados demonstram a eficácia das questões de atenção na filtragem de respondentes que não compreenderam adequadamente o cenário proposto.

Verificação do Realismo

O realismo do cenário foi avaliado em uma escala Likert. A média de 5,53 (desvio padrão 1,692) indica que os participantes consideraram o cenário bastante realista, enquanto a média de 4,91 (desvio padrão 1,730) sugere que o cenário foi visto como moderadamente interessante.

Verificação da Manipulação

Após a exclusão de 7 participantes por dados faltantes ou erros de atenção, restaram 40 respostas válidas. A manipulação do clima organizacional e da sobrecarga de trabalho foi avaliada pela ANOVA fatorial.

ANOVA para Clima Organizacional:

- $F = 6,512$, $p = 0,015$
- Média (Competitivo): 4,92 (desvio padrão 1,929)
- Média (Não Competitivo): 3,25 (desvio padrão 1,878)

ANOVA para Sobrecarga de Trabalho e Estresse:

- $F = 5,562$, $p = 0,024$
- Média (Alta Sobrecarga): 5,14 (desvio padrão 1,859)
- Média (Baixa Sobrecarga): 3,56 (desvio padrão 2,382)

Os resultados demonstraram alta variabilidade nas respostas, indicando dificuldades na interpretação dos cenários. A análise dos dados sugere que tanto o clima organizacional quanto a sobrecarga de trabalho e estresse são fatores significativos que afetam a intenção de buscar atendimento psicológico.

Análise de Confiabilidade dos Stakeholders

As organizações interagem com uma rede

complexa de stakeholders que influencia seu desempenho. Para avaliar a influência da pressão dos stakeholders na intenção de buscar atendimento psicológico, foi testada a confiabilidade da escala usada. A confiabilidade, medida pelo Alfa de Cronbach, indica a consistência interna de uma escala. Trata-se de um dos critérios principais de qualidade de um instrumento (Terwee et al., 2007).

O estudo incluiu 47 participantes, dos quais 40 foram considerados válidos. O Alfa de Cronbach foi calculado para avaliar a confiabilidade da percepção de pressão dos stakeholders. O questionário abordou cinco categorias de stakeholders, avaliadas em uma escala Likert de 1 a 7.

Estatísticas Stakeholders:

- Colegas de setor: Média 3,43, Desvio padrão 2,024
- Gestor imediato: Média 3,93, Desvio padrão 2,246
- Demais funcionários: Média 3,18, Desvio padrão 1,947
- Clientes/usuários: Média 3,52, Desvio padrão 2,075
- Gestores de outras áreas: Média 3,08, Desvio padrão 2,129

Estatísticas de Escala e Confiabilidade:

O valor do Alfa de Cronbach foi de 0,602, indicando uma confiabilidade substancial, mas abaixo do ideal. Isso sugere que a escala possui uma boa consistência interna, mas não atinge a alta confiabilidade desejada. A confiabilidade é crucial para garantir a validade dos resultados, mas mesmo com essa confiabilidade, o instrumento pode não medir exatamente o que se pretende.

Análise dos Dados

A análise dos dados em uma pesquisa experimental também calcula "correlações" entre variáveis, especificamente entre aquelas manipuladas e as que foram afetadas pela manipulação. Entretanto, os dados experimentais podem de-

monstrar conclusivamente relações causais (causa e efeito) entre variáveis e podem ser apenas “interpretados” em termos causais com base em outras teorias (não estatísticas) que o pesquisador conheça, mas não podem conclusivamente provar causalidade.

Variáveis independentes são aquelas que são manipuladas enquanto variáveis dependentes são apenas medidas ou registradas. Esta pesquisa assumiu como variáveis independentes o clima organizacional e a sobrecarga de trabalho e estresse, conforme apresentado na Figura 1, buscando analisar se tais fatores incidem na variável dependente: intenção de atendimento psicológico. Para tanto, foi considerado como hipóteses alternativas que o clima organizacional competitivo e a alta sobrecarga de trabalho e estresse influenciam na intenção em buscar atendimento

psicológico de profissionais da área administrativa, contábil e/ou financeira (Figura 2) e a hipótese nula é uma afirmação que geralmente representa efeito inverso a hipótese alternativa.

Para operacionalizar o experimento, os estímulos foram aglutinados em quatro cenários independentes: alta competitividade com alta sobrecarga de trabalho (ACAST), alta competitividade com baixa sobrecarga de trabalho (ACBST), baixa competitividade com alta sobrecarga de trabalho (BCAST) e baixa competitividade com baixa sobrecarga de trabalho (BCBST). Conforme se vê na Tabela 4, a comparação entre os cenários indica que a intenção de procurar atendimento psicológico tende a aumentar, na medida que aumenta a sobrecarga de trabalho, especialmente quando combinada com alta competitividade (ACAST).

Tabela 4
Médias e Desvios da Intenção de Buscar Atendimento Psicológico

Cenário	Média	N	Desvio Padrão
ACAST	3,57	7	1,272
ACBST	3,20	5	2,280
BCAST	3,47	15	1,959
BCBST	2,77	13	2,166
Total	3,23	40	1,928

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

E o contrário acontece nos cenários de baixa carga de trabalho, especialmente nos ambientes menos competitivos, quando a intenção de procurar atendimento psicológico é menos pronunciado. Ainda que as diferenças nas médias dos quatro grupos não sejam estatisticamente

significantes (Tabela 5), a ordem do resultado $ACAST > BCAST > ACBST > BCBST$ não deixa dúvida quanto à tendência de aumento na intenção de procura por assistência psicológica é motivada, primeiro pela sobrecarga de trabalho, e após pela competitividade da força de trabalho.

Tabela 5
ANOVA (Comparação entre Cenários)

Tabela ANOVA			Soma dos Quadrados	GL	Quadrado Médio	Z	Sig.
Dependente * Cenário	Entre Grupos	(Combinado)	4,42	3	1,473	0,377	0,770
	Nos grupos		140,55	36	3,904		
	Total		144,97	39			

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A não confirmação de diferenças significantes entre os cenários, sem dúvida é um fator limitante, mas que precisa ser analisada dentro do contexto da pesquisa. Em primeiro lugar, há que considerar que a não confirmação de diferenças estatisticamente significantes entre os cenários,

não permite negar a sua existência, considerando que a ordem de importância manifestada pelos grupos ($ACAST > BCAST > ACBST > BCBST$) se coaduna com a teoria revisada de Paula e Motta (2021), Mendes (2007), Freitas (2006), Abrahão e Torres (2004) e Sauter et al. (1998).

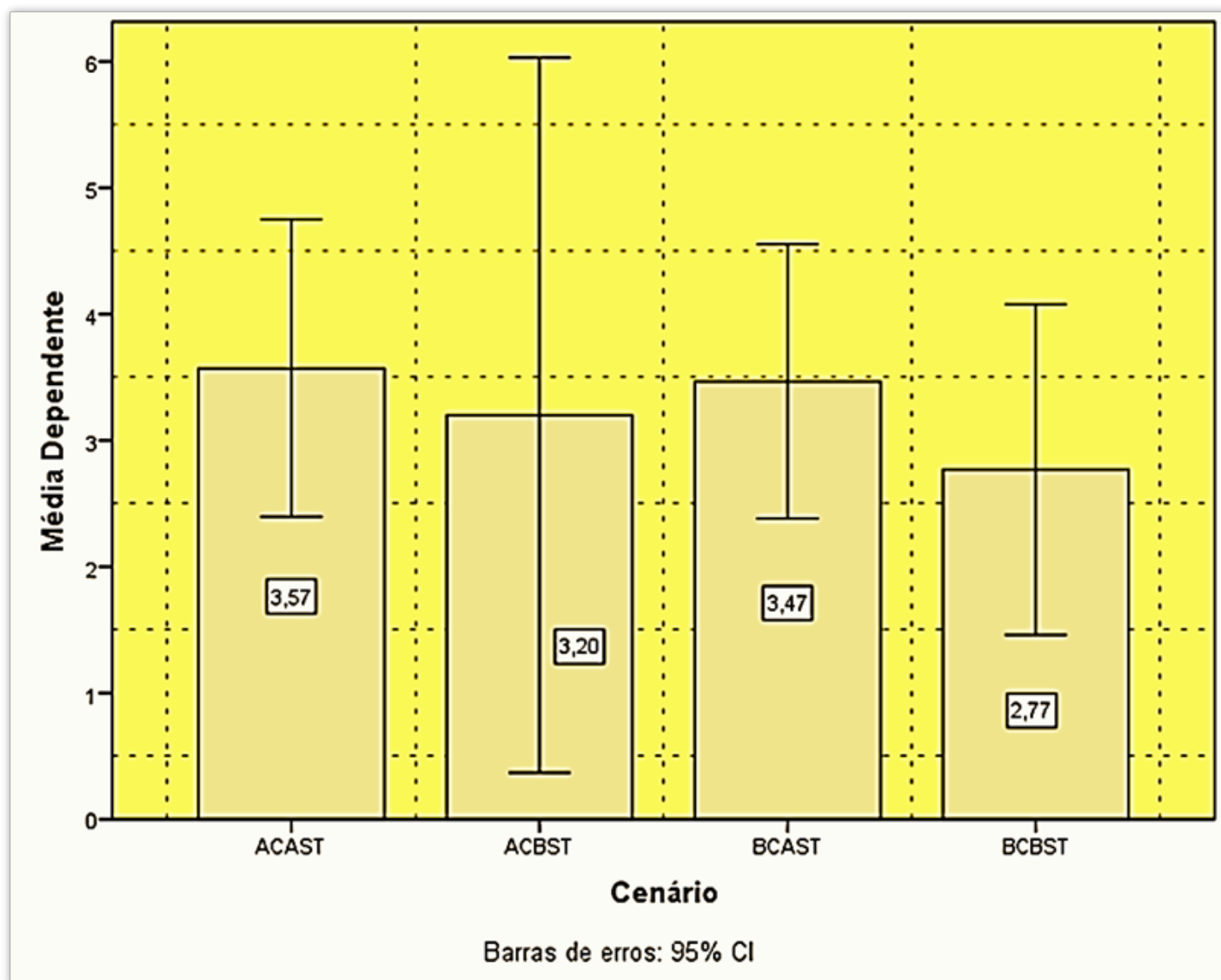


Em segundo lugar, há que se considerar o tamanho e as características da amostra que foi conseguida, que apresentou grupos bastante reduzidos e de alta dispersão, como os dois grupos de baixa sobrecarga de trabalho, cujos desvios padrão é superior a dois. Conforme relatado na

Tabela 6, a amostra recolhida, por muito pouco não violou o pressuposto da aleatoriedade, tendo em vista que a sua probabilidade de significância (0,065) supera por pouco o limite mínimo admitido ($P < 0,05$).

Figura 3

Médias e Erros Padrão da Intenção de Procura por Atendimento Psicológico dos respondentes em cada cenário.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os autores admitem, contudo, que algumas das vinhetas apresentadas aos respondentes poderiam ter sido mal interpretadas, especialmente no cenário ACBST, onde a quantidade de respostas é limitada e os desvios padrão são elevados, dificultando conclusões mais precisas. A existência de respostas com grande amplitude

não inviabiliza a análise das médias, mas é importante notar que a interpretação dos cenários deve ser feita com cautela, pois uma interpretação uniforme poderia ter gerado resultados mais claros. Além disso, a amplitude dos erros padrão pode ser responsável pelas inconsistências nas conclusões, particularmente nos cenários de bai-



xa sobrecarga de trabalho.

O resultado vai ao encontro de teorias e abordagens, como a de Dejours (1992, 1993, 1994, 1997, 1999, 2000, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2017 e 2018), que em suas obras explora a relação entre o trabalho e a subjetividade, destacando como as condições laborais, o estresse no trabalho e as relações interpessoais no ambiente profissional podem influenciar a saúde mental dos trabalhadores.

Embora os resultados obtidos não tenham alcançado significância estatística, é importante considerar algumas limitações que podem ter influenciado esses achados. O tamanho reduzido da amostra comprometeu o poder estatístico da análise, dificultando a identificação de efeitos sutis entre os grupos experimentais. Além disso, a distribuição desigual entre os cenários (vinhetas) pode ter gerado uma dispersão que afetou a interpretação dos dados. Tais fatores limitam a generalização dos resultados e reforçam a necessidade de cautela na formulação de conclusões.

A ausência de significância estatística pode estar relacionada à heterogeneidade dos participantes e à interpretação subjetiva das vinhetas, o que pode ter causado variabilidade nas respostas. A dispersão observada nos grupos indica que outros fatores não controlados – como experiências prévias com saúde mental ou variáveis organizacionais específicas – podem ter influenciado as respostas. Essa constatação reforça a complexidade do tema e a necessidade de análises mais refinadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional e as práticas de gestão de pessoas desempenham papel central no bem-estar dos colaboradores. Este estudo investigou, por meio de um experimento com cenários simulados, como a cultura organizacional e as práticas de gestão de pessoas influenciam a intenção de buscar atendimento psicológico entre profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira.

Nesse sentido, o estudo analisou os fatores relacionados à cultura organizacional e às práticas de gestão de pessoas sobre a intenção

de buscar atendimento psicológico, por meio de um experimento baseado em cenários. Os dados para análise totalizaram 40 respostas válidas, envolvendo quatro versões de uma vinheta descritiva, apresentadas com informações escritas e um módulo comum.

Os resultados indicaram que as variáveis apresentaram diferenças significativas entre os grupos quando analisadas separadamente. A ANOVA gera uma estatística F, que compara a variabilidade entre os grupos com a variabilidade dentro dos grupos. Quanto maior o valor de F, maior a evidência contra a hipótese nula, sugerindo que há diferenças significativas entre as médias dos grupos. Considerando um valor-p menor que o nível de significância (geralmente 0,05), a hipótese nula é rejeitada. Esse valor representa o quanto a variabilidade entre os grupos supera a variabilidade dentro dos próprios grupos, indicando maior ou menor significância nas diferenças observadas.

A ausência de significância estatística pode ser atribuída a limitações metodológicas relevantes. Primeiramente, o tamanho reduzido da amostra comprometeu o poder estatístico, dificultando a detecção de efeitos reais. Além disso, a clareza limitada das vinhetas pode ter prejudicado a compreensão dos cenários, levando participantes a responderem com base em suas experiências pessoais. Por fim, possíveis vieses na coleta — como falhas na aleatoriedade ou exclusão de subgrupos — podem ter comprometido a representatividade da amostra. Tais fatores reforçam a necessidade de melhorias metodológicas em pesquisas futuras, como uso de amostras maiores, estímulos mais claros e métodos de coleta mais robustos.

No contexto da análise estatística, quando o valor do teste F é superior a 5, isso geralmente indica uma diferença significativa entre as médias dos grupos. Em outras palavras, sugere que pelo menos um dos grupos é estatisticamente diferente dos outros em termos da variável de interesse. Contudo, é importante analisar os resultados com cuidado, considerando o contexto específico da pesquisa e outras informações relevantes. Embora valores elevados do teste F indiquem diferenças substanciais, devem ser interpretados



com cautela, pois podem ser influenciados por fatores como o tamanho da amostra.

Além disso, quando analisados de forma agregada, os cenários não mostraram significância estatística. No entanto, a comparação entre os cenários revelou que a intenção de procurar atendimento psicológico tende a aumentar com a sobrecarga de trabalho, especialmente quando combinada com alta competitividade. Assim, a tendência de aumento na intenção de procurar assistência psicológica é impulsionada, em primeiro lugar, pela sobrecarga de trabalho e, em segundo lugar, pela competitividade no ambiente de trabalho.

Este estudo amplia a literatura ao confirmar a associação já documentada entre ambientes organizacionais marcados por sobrecarga e competitividade e a maior intenção de buscar atendimento psicológico, corroborando achados prévios sobre o impacto do clima organizacional na saúde mental. No entanto, vai além ao aplicar essa análise a profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira — um público ainda pouco explorado em estudos dessa natureza. A principal contribuição reside na adoção de uma metodologia experimental com cenários simulados, o que permite examinar o comportamento intencional dos trabalhadores diante de diferentes contextos organizacionais. Assim, a pesquisa preenche uma lacuna metodológica e de escopo ao oferecer evidências iniciais sobre como fatores organizacionais influenciam a busca por ajuda psicológica nesse grupo específico.

Os resultados, embora não estatisticamente significativos, apontam para uma tendência relevante: a percepção de sobrecarga de trabalho parece aumentar a intenção de buscar apoio psicológico. Esse achado reforça a importância de políticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental. Recomenda-se que gestores adotem medidas como programas de escuta ativa, treinamentos de líderes para apoio emocional, flexibilização de horários e ações preventivas contra a sobrecarga. Além disso, a criação de canais de comunicação confidenciais e acessíveis para atendimento psicológico pode estimular o cuidado com a saúde mental nas organizações.

Quanto ao poder discriminante entre os cenários, a falta de significância nos resultados não implica que um cenário seja mais propenso do que outro. No entanto, é observado que pessoas em situações mais adversas tendem a buscar mais atendimento psicológico do que aquelas em situações menos adversas. Assim, é possível apontar que fatores relacionados à cultura organizacional e às práticas de gestão de pessoas influenciam a intenção de buscar atendimento psicológico. Esse padrão, mesmo sem significância estatística robusta, já constitui um resultado relevante.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura acadêmica ao identificar fatores organizacionais, como o clima organizacional competitivo e a alta sobrecarga de trabalho, como passíveis de afetar o comportamento dos profissionais das áreas administrativa, contábil e financeira. Além disso, os resultados confirmaram que essas variáveis podem influenciar, separadamente, a intenção de buscar atendimento psicológico no público-alvo da pesquisa.

Esses resultados são consistentes com estudos anteriores sobre a relação entre clima organizacional e saúde mental, mas também abrem espaço para novas discussões sobre o impacto desses fatores em diferentes contextos organizacionais. Com base nisso, recomenda-se que gestores e profissionais de RH adotem estratégias concretas para reduzir a sobrecarga de trabalho, como a redistribuição de tarefas, o monitoramento da carga horária e a definição clara de prioridades. Além disso, é essencial promover ambientes organizacionais mais saudáveis, por meio de ações como programas de apoio psicológico, incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e fortalecimento de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar mental dos colaboradores.

Como limitações do estudo, observa-se que os resultados representam apenas uma pequena parcela dos profissionais da área estudada, o que impede a generalização para outras áreas profissionais. Portanto, recomenda-se a realização de novos estudos para investigar a intenção de buscar atendimento psicológico em outras áreas organizacionais. Além disso, os resultados



indicaram uma dificuldade dos participantes em compreender e interpretar o cenário hipotético. Contudo, não há garantia de que conseguiram interpretar o estímulo apresentado apenas de forma textual. É provável que tenha recorrido às próprias vivências profissionais para responder. Para futuras pesquisas, sugere-se que a apresentação dos cenários seja acompanhada de ilustrações e exemplos mais claros, como a aplicação de cada cenário em contextos distintos, como salas de aula.

Também se sugere a realização de experimentos utilizando novas variáveis e métodos, para investigar se a intenção de buscar atendimento psicológico é influenciada por outras variáveis não consideradas neste estudo, como, por exemplo, autonomia sobre o trabalho, apoio social, recompensas, clareza de papéis, segurança, assédio e conflitos no ambiente de trabalho. Esses fatores psicossociais, que envolvem o ambiente de trabalho e as relações interpessoais, podem impactar a saúde mental, o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores.

A compreensão e a gestão adequadas dos fatores psicossociais são essenciais para promover ambientes de trabalho saudáveis, prevenir o estresse ocupacional, reduzir a incidência de problemas de saúde mental e melhorar a satisfação e produtividade dos trabalhadores. Além disso, seria interessante investigar o impacto de diferentes estilos de liderança no bem-estar e na saúde mental dos trabalhadores, considerando como líderes autoritários, democráticos ou transformacionais podem influenciar fatores como sobrecarga de trabalho, apoio social, segurança psicológica e motivação. Estudos futuros também poderiam explorar como a atuação da liderança pode mitigar ou intensificar os efeitos negativos do clima organizacional sobre a saúde mental, contribuindo para práticas de gestão mais efetivas e humanizadas.

Outra recomendação diz respeito à aleatoriedade na distribuição dos cenários da pesquisa. Sugere-se que, caso a ferramenta escolhida para realizar essa aleatoriedade seja uma pergunta introdutória sobre o CPF do participante, esta seja feita utilizando os dois últimos números do CPF e não apenas um. Por exemplo, de 00 a 24, de 25 a 49, de 50 a 74 e de 75 a 99. Ou, quando possível,

solicitar que o próprio sistema de pesquisa crie a aleatoriedade na distribuição dos cenários.

Embora os resultados não tenham se mostrado significativos, o estudo contribui para a literatura acadêmica ao trazer uma reflexão sobre temas relevantes para o estudo organizacional, com conceitos e características que permeiam os estudos da gestão de pessoas, além de contribuir para a pesquisa, abrindo caminho para novos estudos. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos longitudinais, que permitam observar como a exposição prolongada a diferentes características do ambiente organizacional afeta, ao longo do tempo, a saúde mental dos trabalhadores.

Também se recomenda a aplicação de técnicas estatísticas complementares à ANOVA, como regressão linear múltipla ou análise de mediação e moderação, que podem oferecer uma compreensão mais aprofundada das relações entre variáveis. A inclusão de uma variável moderadora influencia a força e/ou direção da relação entre uma variável dependente e uma variável independente. Em termos simples, ela ajuda a compreender as condições em que essa relação é mais forte, mais fraca ou até mesmo invertida. Ao considerar a moderação, os pesquisadores podem obter insights mais detalhados e contextuais sobre os padrões de associação entre diferentes variáveis.

É importante destacar que, neste estudo, foi considerada a aplicação de modelos estatísticos mais robustos, como regressões lineares múltiplas. No entanto, devido ao tamanho amostral reduzido, tais análises poderiam comprometer a validade estatística dos resultados. Para estudos futuros, recomenda-se o uso de técnicas multivariadas com amostras maiores, a fim de explorar de forma mais precisa as interações entre as variáveis investigadas.

Além disso, seria pertinente investigar o impacto de diferentes estilos de liderança — como o transformacional, o autocrático ou o laissez-faire — sobre o bem-estar psicológico e a intenção de buscar atendimento psicológico, considerando as dinâmicas de poder, suporte emocional e distribuição de demandas nas organizações.



Ademais, é importante notar que as razões pelas quais um colaborador busca ajuda psicológica são altamente individuais e podem ser influenciadas por uma variedade de fatores complexos. No entanto, é essencial que as organizações estejam cientes desses impactos potenciais e implementem medidas para promover um ambiente de trabalho saudável. Isso pode incluir ações como programas de bem-estar, apoio psicológico, gestão eficiente da carga de trabalho, promoção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a criação de uma cultura organizacional que valorize a saúde mental dos funcionários.

Nesse sentido, é fundamental que as organizações adotem políticas que incentivem o cuidado com a saúde mental e promovam um ambiente de apoio psicológico, mas também que esse compromisso ultrapasse os limites corporativos. A pesquisa ressalta a importância de ampliar a conscientização sobre a saúde mental no trabalho como uma questão social, que demanda ações integradas entre gestores.

REFERÊNCIAS

- Abrahão, J. I., & Torres, C. C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Production*, 14(3), 67–76.
- Assunção, A. A. (2003). Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8(4), 1007–1021. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232003000400022>
- Bandt, J., Dejours, C., & Dubar, C. (1995). *La France malade du travail*. Bayard.
- Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. E. Blücher.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2020). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 135(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz017>
- Borsoi, I. C. F. (2007). Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia & Sociedade*, 19, 103–111.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos do comportamento organizacional* (J. H. Lamen-dorf, Trad.). Pioneira. (Trabalho original publicado em 1990)
- Callan, S. (2007). Implications of family-friendly policies for organizational culture: Findings from two case studies. *Work, Employment and Society*, 21(4), 673–691. <https://doi.org/10.1177/0950017007082876>
- Chianevato, D. (1994). *Dicionário de administração*. Manole.
- Redação. (2023, agosto). 87% das empresas registram afastamento por saúde mental em 2023, diz pesquisa. *RH Pra Você*. <https://rhpravoce.com.br/redacao/afastamento-saude-mental-2023>
- Clot, Y. (2006). *Trabalhar com sentido: O trabalho e a saúde mental* (C. P. A. Silveira, Trad.). Cortez.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind: Healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700402>
- Conselho Federal de Psicologia. (2023). Resolução CFP nº 14/2023: Regulamenta o exercício profissional na avaliação de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Conselho Federal de Psicologia. <https://site.cfp.org.br/cfp-atualiza-normativa-que-regulamenta-o-exercicio-profissional-na-avaliacao-de-riscos-psicossociais-relacionados-ao-trabalho/>
- Correia, M. B. F. (2009). *A comunicação de dados estatísticos por intermédio de infográficos: Uma abordagem ergonômica* [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/14038/14038_10.PDF
- Cosenza, B. (2021). O que causa o estresse no ambiente de trabalho e como o RH pode ajudar. *Vittude*. <https://www.vittude.com/blog/o-que-causa-estresse-no-trabalho-como-rh-pode-ajudar/>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (L. de Oliveira da Rocha, [Trad.]). Artmed. (Obra original publicada em inglês em 2003)
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328.
- Day, A., & Randell, K. D. (2014). *Workplace well-*



- being: How to build psychologically healthy workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(3), 138–155. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2013-0048>
- Dejours, C. (1992). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. CortezOboré.
- Dejours, C. (1993). Contributions of the psychodynamic analysis of work situations to the study of organizational crises. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(2), 77–89.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1993). Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola de Paris (1ª ed.). Atlas.
- Dejours, C. (1997). O fator humano. FGV.
- Dejours, C. (1999). A banalização da injustiça social. FGV
- Dejours, C. (2006). Subjectivity, work, and action. *Critical Horizons*, 7(1), 45–62.
- Dejours, C. (2009). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J. F. Chanlat (Ed.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 47–61). Atlas.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2010). Suicídio e trabalho: O que fazer? Paralelo 15.
- Dejours, C., & Deranty, J. F. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167–180. <https://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>
- Dejours, C. (2011). Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho (3ª ed.). FIOCRUZ.
- Dejours, C., & Mello Neto, G. A. R. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363–371.
- Dejours, C. (2012a). Trabalho vivo: sexualidade e trabalho [Tomo I]. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). Trabalho vivo: trabalho e emancipação [Tomo II]. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2013). A sublimação entre o sofrimento e o prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9–28.
- Dejours, C. (2017). Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos. Dublinense.
- Dejours, C. (2018). A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho (6ª ed.). Cortez-Oboré.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240–245). Artmed.
- Dillman, D. A. (2007). Mail and internet surveys: The tailored design method (2nd ed.). Wiley.
- Dollard, M. F., & Karasek, R. A. (2021). Job demands, job control, and mental health: A review of the empirical studies. In J. A. Hogg & H. G. V. Wever (Eds.), *Occupational stress and health: A comprehensive approach* (pp. 105–120). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-24996-9_10
- Estivalete, V. F. B., Costa, V. F., & Andrade, T. (2014). Comportamento de cidadania organizacional: Um estudo comparativo entre a produção científica brasileira e internacional de 2002 a 2012. *Business and Management Review*, 4(3), 427–441.
- Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Publications Office of the European Union.
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (4th ed.). Sage Publications.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. (1996). Cultura e poder nas organizações (2ª ed.). Atlas.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Universidade Estadual do Ceará. [t-BR&l=&id=oB5x2SCHpSEC&oi=fn-d&pg=PA6&ots=ORPZ_vdof4&sig=CjlkTLUgq-jOkOYYmFilmsw80FoM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.ufc.br/~id=oB5x2SCHpSEC&oi=fn-d&pg=PA6&ots=ORPZ_vdof4&sig=CjlkTLUgq-jOkOYYmFilmsw80FoM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Núcleo de Bioestatística, Universidade da Amazônia – UNAMA. Belém.
- Freitas, L. G. (2006). Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual [Tese de doutorado, Universidade de Brasília].



Freitas, L. G., & Facas, E. P. (2013). Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(1), 7-26.

Gaulejac, V. (2014). *A neurose de classe: Trajetória social e conflitos de identidade* (1ª ed.; M. B. de Medina, Trad.; N. Takeuti, [Trad.]). Via Lettera.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Glina, D. M. R., Rocha, L. E., Batista, M. L., & Mendonça, M. G. V. (2001). Saúde mental e trabalho: Uma reflexão sobre o nexo com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. *Caderno Saúde Pública*, 17(3), 607-616.

Gilbert, M., & Mental Health Commission of Canada. (2018). *Workplace mental health: A review and recommendations*. Mental Health Commission of Canada.

Grant, A., Christianson, M., & Price, R. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 3, 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>

Green, F., Felstead, A., Gallie, D., & Inanc, H. (2020). *Job quality in the digital age: Work, technology and mental health*. Oxford University Press.

Harry, J., Buren, V., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.

Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H., & Michell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301-310. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>

Harvey, S. B., Joyce, S., Tan, L., Johnson, A., Nguyen, H., & Modini, M. (2021). Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 55(1), 14-29. <https://doi.org/10.1177/0004867420951150>

Hora, M., & Klassen, R. D. (2013). Learning from

others' misfortune: Factors influencing knowledge acquisition to reduce operational risk. *Journal of Operations Management*, 31, 52-61.

Heloani, R., & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: O método clínico de intervenção e investigação. *Revista Psicologia & Sociedade*, 14(3), 77-86. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300009>.

Instituto Nacional do Seguro Social. (2020). *Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho – AEAT 2020*. https://www.gov.br/previdencia/pt-br/asuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/acidente_trabalho_incapacidade

International Labour Organization. (1984). *Psychosocial factors at work: Recognition and control* (Occupational Safety and Health Series No. 56). International Labour Organization.

Junior, A. L., de Oliveira, L. C. V., & Kilimnik, Z. M. (2010). O planejamento de cenários como aprendizado. *Profuturo: Programa de Estudos do Futuro*, 2(3), 03-32.

Kirschbaum, C., & Hoelz, J. C. (2014). A confiança em situações ambivalentes e incongruentes: A utilização de vinhetas como método exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), 42-68. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000300004-&lng=en&nrm=iso.

Kung, F. Y. H., Kwok, N., & Brown, D. J. (2017). Are attention check questions a threat to scale validity? *Applied Psychology: An International Review*, 67(2), 264-283. <https://doi.org/10.1111/apps.12108>

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas. http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view.

Legge, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 123-142). Oxford University Press.

Libby, R., Bloomfield, R., & Nelson, M. W. (2002). Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 775-810.



- Linhart, D. (2014). Modernização e precarização da vida no trabalho. In R. Antunes (Org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (pp. 45-55). Boitempo.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/AP-JBA-03-2020-0101>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10^a ed.). South-Western/Thomson.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e clínica*. Casa do Psicólogo.
- Ministério do Trabalho e Emprego. (2024). Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>
- Montgomery, D. C. (2017). *Design and analysis of experiments*. Wiley.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: A framework for evaluating organizational-level occupational health interventions. *Work & Stress*, 27(4), 307–329. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.836632>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brewer, N. (2017). Interventions to improve psychosocial work environments: A systematic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(4), 277–293. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3649>
- Nogueira, M. F. (2006). *Métodos quantitativos [Apostila]*. Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado.
- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2008). Understanding and managing organisational culture (CPMR Discussion Paper No. 40). Institute of Public Administration. https://www.ipa.ie/_fileUpload/ Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf
- Oliveira, J. R. N. de, Franco, E., & Gutierrez, B. A. O. (2021). Psicodinâmica do trabalho: envelhecer trabalhando em universidade pública. *Revista Kairós-Gerontologia*, 24, 177–202. <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2021v24i0p177-202>
- Organização Mundial da Saúde. (2019). Saúde mental no local de trabalho. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Organização Mundial da Saúde. (2022, 28 de setembro). Saúde mental no trabalho. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1993). O poder das organizações: A dominação das multinacionais sobre os indivíduos. Atlas.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho* (Tese de doutorado, Universidade de Brasília).
- Paula, C. de F. N. Q. de, Motta, A. C. de G. D., & Nascimento, R. P. (2021). O assédio moral nas organizações: As consequências dessa prática para a sociedade. *Serviço Social & Sociedade*, 142, 467–487.
- Peng, Y., Liu, X., Wang, Y., & Qian, Y. (2023). The role of organizational culture in shaping employees' psychological well-being: A multilevel analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 178, 104273. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104273>
- Pereira, L. (2011). O trabalho em causa na "epidemia depressiva". *Tempo Social*, 23(1), 67-95. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172019000200005
- Pereira, L. P., Oliveira, G. F., & Costa, L. F. (2023). Transtornos mentais no contexto do trabalho: Uma análise contemporânea das condições laborais. *Journal of Mental Health at Work*, 30(2), 112-123. <https://doi.org/10.1007/s11469-022-00287-y>
- Polyviou, M., Rungtusanatham, M. J., Reczek, R. W., & Knemeyer, A. M. (2018). Supplier non-retention post disruption: What role does anger



play? *Journal of Operations Management*, 61, 1-14.

Pordeus, M. P., Pordeus, C. L. V., Rolim, F. A. R., Nunes, K. J. O., Silva, E. D. S., Araújo, A. M., Amaral, M. S., & Alves, S. R. M. (2023). Psicodinâmica do trabalho e sua implicância na saúde do trabalhador: contexto da reforma trabalhista. *Revista Foco*, 16(6), 1-17. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n6-122>.

Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2a ed.). Elsevier.

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr, J. J. (2013). *Preventive stress management in organizations* (2nd ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13932-000>.

Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2010). *Comportamento organizacional* (14a ed.). Pearson Prentice Hall.

Rungtusanatham, M., Wallin, C., & Eckerd, S. (2011). The vignette in a scenario-based role-playing experiment. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), 9-16. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03229.x>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª ed.; [D. V. Moraes, Trad.]). Penso.

Santana, L. L., Sarquis, L. M. M., Brey, C., Miranda, F. M. D., & Felli, V. E. A. (2016). Absenteísmo por transtornos mentais em trabalhador de saúde em um hospital no sul do Brasil. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(1), e53485.

Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: Teorias e práticas. *Sociologias*, 12, 142-158.

Sauter, S. L., Murphy, L. R., Hurrell, J. J., & Levi, L. (1998). Factores psicosociais de organização. In J. M. Stellman (Ed.), *Enciclopédia de saúde e segurança no trabalho* (v. 2, pp. 34.1-87).: Organização Internacional do Trabalho.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ª ed.). Jossey-Bass.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Silva, D. F., & Santos, C. M. (2022). Cultura organizacional e saúde mental: implicações para a gestão de pessoas. *Revista Gestão & Tecnologia*, 22(2), 44-58. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2022.v22i2.2414>.

Silva, R. G., Santos, A. C. B., Evaristo, J. L. S., & Souza, J. C. (2021). A psicodinâmica do trabalho na gestão pública: Vivências de servidores em contextos de mudanças em organizações públicas. *Revista Gestão e Planejamento*, 22, 405-426. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6597>.

Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. C. (2007). Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: Parte 1: Desenhos de pesquisa quantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 502-507. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300016>

Sousa, C. A., Junior, M. A. L., & Ferreira, R. L. C. (2012). Avaliação de testes estatísticos de comparações múltiplas de médias. *Revista Ceres*, 59(3), 324-330. <https://www.ceres.ufv.br>

Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: Como se manifestam e como se manejam*. Edgard Blucher.

Spurk, D., Straub, C., & Vorwerk, A. (2022). Flexible work and its impact on employee well-being and performance: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103715. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103715>.

Terwee, C. B., Bot, S. D. M., de Boer, M. R., van der Windt, D. A. W. M., Knol, D. L., Dekker, J., Bouter, L. M., & de Vet, H. C. W. (2007). Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(1), 34-42. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2006.03.012>.

Traesel, E. S., & Merlo, A. R. C. (2014). "Somos sobreviventes": Vivências de servidores públicos de uma instituição de segurança social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*,



17(2), 224-238. <https://doi.org/10.5935/1678-6558.20140019>

Vieira, G. F., & Rodrigues, M. B. (2023). Clima organizacional e bem-estar no trabalho: uma revisão integrativa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(1), e295624. <https://doi.org/10.17652/rpot/2023.1.29562>.

Walpole, R. E., Myers, R. H., Myers, S. L., & Ye, K. (2009). *Probabilidade e estatística para engenharia e ciências* ([L. F. P. Vianna, Trad.]). Pearson Prentice Hall.

Wason, K. D., Polonsky, M. J., & Hyman, M. R. (2002). Designing vignette studies in marketing. *Australasian Marketing Journal*, 10(3), 41-58. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(02\)70110-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(02)70110-4)

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800207>.

Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.