

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL - MESTRADO E DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Raquel Sizinando Gonçalves

**AS CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO
DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DO RIO GRANDE DO SUL**

Santa Cruz do Sul
2025

Raquel Sizinando Gonçalves

**AS CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO
DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito para conclusão do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa Organizações, Mercado e Desenvolvimento, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Virginia Coutinho Areosa

Santa Cruz do Sul,
2025

AGRADECIMENTOS

Entender que a vida é feita de ciclos faz com que você fique em paz com tudo o que chega e com tudo que se vai. Mais uma etapa que chega ao fim, mais um ciclo da minha vida que se fecha, para que novas oportunidades se abram. Os meus sinceros agradecimentos às pessoas que, de alguma forma, me ajudaram e me deram forças para seguir em frente.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha filha Maria Eduarda, pelo carinho, pela paciência, por ter compreendido as minhas ausências, por ter torcido por mim e vibrado com cada conquista obtida no decorrer dos semestres, dedico a ela todas as conquistas obtidas durante o mestrado.

Da mesma forma, agradeço a compreensão dos meus pais Valmor e Lizete, pelas minhas ausências, agradeço também pelo carinho e pela dedicação com a qual me passaram os ensinamentos que carrego comigo até hoje, são exemplos de pessoas que admiro e respeito.

Deixo registrado aqui minha admiração e gratidão a todos os bons professores que passaram pelo meu caminho. Em especial à Profa. Dra. Silvia Virginia Coutinho Areosa, minha orientadora, pela orientação atenta, pelas contribuições valiosas e pela confiança no meu trabalho. Seu conhecimento, paciência e dedicação foram fundamentais para a construção deste percurso que de forma ética e responsável seguiu me ensinando; a você, meu carinho e admiração!

Aos colegas da turma, pelo convívio, pelas trocas e pela parceria ao longo dessa caminhada. Aprendemos juntos, e isso fez toda a diferença.

Agradeço aos profissionais que permitiram a entrevista, que colaboraram intensamente com o desenvolvimento desta pesquisa, que foram transparentes e dividiram comigo um pouco da vivência profissional.

Agradeço à direção da empresa, onde atuo como profissional de Recursos Humanos, pelo reconhecimento da importância do aprendizado e pelo apoio que tornou possível a realização deste estudo, em especial ao meu gestor.

Por fim, agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) por toda a atenção e orientação ao longo desses dois anos. À UNISC, minha “casa” de formação, por todo aprendizado, aqui aprendi a gostar de estudar e entendi que o conhecimento é

essencial para o crescimento pessoal e para o desenvolvimento da sociedade, afetando decisões e impulsionando transformações sociais.

Muito obrigada!

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá”.

Ayrton Senna

RESUMO

Esta dissertação de mestrado em Desenvolvimento Regional traz para a discussão a influência da globalização e das práticas organizacionais na saúde mental de gestores de uma rede de postos de combustíveis no Rio Grande do Sul. O método dialético, adotado neste estudo, teve como uma de suas características a contextualização do problema pesquisado, considerando sua historicidade. Dessa forma, a ação do pensar se concretiza ao responder às questões fundamentais da pesquisa: quem a realiza, quando, onde e com qual finalidade. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou questionários e entrevistas semiestruturadas para compreender como o aumento da competitividade, as metas desafiadoras e o ritmo acelerado de trabalho impactam o bem-estar psicológico dos profissionais de gestão. Fundamentada na análise das transformações nas relações de trabalho decorrentes da globalização, o estudo destaca que a crescente pressão por eficiência e resultados pode gerar sobrecarga, estresse, ansiedade e outros agravos à saúde mental. A análise revelou que a maioria dos gestores entrevistados são homens com mais de 40 anos, refletindo a persistente desigualdade de gênero nos cargos de liderança. A maior parte dos gestores reconhece o impacto direto dos processos de gestão em sua rotina, assim como a presença dos riscos ocupacionais, principalmente químicos e ergonômicos, relacionados à exposição ao benzeno e às condições inadequadas de trabalho. Além disso, destaca-se a existência de estresse e ansiedade relacionados à pressão por atingir metas. Os resultados evidenciam a necessidade de implementar políticas e práticas de gestão que priorizem a qualidade de vida no ambiente de trabalho, promovendo espaços mais humanos, sustentáveis e acolhedores. A perspectiva do Programa em Desenvolvimento Regional reforça a necessidade de uma abordagem interdisciplinar para proporcionar uma compreensão mais ampla e integradora para compreender e minimizar os impactos da globalização nas relações laborais, alinhando-se à linha de pesquisa intitulada 'Organizações, Mercado e Desenvolvimento', que orienta este estudo. A dissertação conclui que é fundamental a compreensão desses processos e a implementação de planos de ação para minimizar os impactos negativos do contexto globalizado na saúde dos trabalhadores são fundamentais, reforçando a importância de ações multidisciplinares que envolvam a colaboração de todos e de políticas públicas que promovam o cuidado e o bem-estar no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Globalização. Trabalho. Estresse. Saúde.

ABSTRACT

This master's dissertation in Regional Development explores the influence of globalisation and organisational practices on the mental health of managers at a petrol station chain in Rio Grande do Sul. One of the characteristics of the dialectical method adopted in this study was the contextualisation of the problem being researched, considering its historicity. In this way, the action of thinking is realised by answering the fundamental questions of the research: who carries it out, when, where and for what purpose. The qualitative research used questionnaires and semi-structured interviews to understand how increased competitiveness, challenging targets and the fast pace of work impact the psychological well-being of management professionals. Based on an analysis of the transformations in labour relations resulting from globalisation, the study highlights that the growing pressure for efficiency and results can lead to overload, stress, anxiety and other mental health problems. The analysis revealed that the majority of the managers interviewed are men over 40, reflecting the persistent gender inequality in leadership positions. Most managers recognise the direct impact of management processes on their routine, as well as the presence of occupational risks, mainly chemical and ergonomic, related to exposure to benzene and inadequate working conditions. In addition, the existence of stress and anxiety related to the pressure to meet targets stands out. The results highlight the need to implement management policies and practices that prioritise quality of life in the workplace, promoting more humane, sustainable and welcoming spaces. The perspective of the Programme in Regional Development reinforces the need for an interdisciplinary approach to provide a broader and more integrative perspective to understand and minimise the impacts of globalisation on labour relations, in accordance with the line of research entitled "Organisations, Market and Development", which guides this study. The dissertation concludes that understanding these processes and implementing action plans to minimise the negative impacts of the globalised context on workers' health are fundamental, emphasising the importance of multidisciplinary actions that involve everyone's collaboration and public policies that promote care and well-being in the organisational environment.

Keywords: Globalisation. Labour. Stress. Health.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quantidade de postos de combustíveis por categorias em uma rede específica por regiões no Rio Grande do Sul	45
Figura 2 - Quantidade de postos de combustíveis por categorias e localização dos gestores entrevistados	50
Figura 3 - Como os processos de gestão na empresa afetam o trabalho	51
Figura 4 - Riscos encontrados no ambiente de trabalho	52
Figura 5 - Percepção da frequência do estresse relacionado ao trabalho	53
Figura 6 - Presença da ansiedade relacionada a seu trabalho	54
Figura 7 - Serviços/canais que a empresa proporciona para lidar com o estresse e a ansiedade relacionados ao trabalho.....	58
Figura 8 - Sobrecarga de trabalho com as atividades desempenhadas na organização.	59
Figura 9 - Principais barreiras encontradas ao tentar implementar mudanças no ambiente de trabalho.....	60

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 - Algumas condutas que consistem em assédio	32
Quadro 2 - Crítica dos paradigmas que fundamentam a gestão	62
Tabela 1 – Perfil dos profissionais entrevistados	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CTPP – Comissão Tripartite Paritária Permanente

MS – Ministério da Saúde

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NR – Norma Regulamentadora

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde

PGR – Programa de Gerenciamento de Riscos

PPGDR – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SULPETRO – Sindicato Intermunicipal do Comércio Varejista de Combustíveis e Lubrificantes do Rio Grande do Sul

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	AS CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	17
2.1	Conceito de Globalização	17
3	O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO E A SAÚDE DO TRABALHADOR.....	26
3.1	Saúde no ambiente de trabalho.....	26
4	OS DESAFIOS DOS GESTORES DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS.....	39
5	ESTRESSE E GLOBALIZAÇÃO.....	56
5.1	Saúde mental dos gestores em meio à sobrecarga das Organizações	56
5.2	Análise dos resultados.....	56
6	CATEGORIAS ANALISADAS.....	64
6.1	Gestão de Pessoas	64
6.2	A organização do trabalho sob pressão: metas, resultados e seus impactos na saúde mental.....	70
6.3	Saúde do trabalhador	75
6.4	Pressões do mercado: clientes, concorrência e a dinâmica organizacional	80
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como foco de pesquisa compreender de que forma a produtividade almejada pelas organizações, o ritmo de trabalho acelerado e as mudanças ocasionadas pela globalização têm afetado a saúde dos trabalhadores gestores de uma rede de postos de combustíveis do Rio Grande do Sul.

A globalização, também conhecida como mundialização, é um processo que envolve a integração dos diferentes espaços do mundo, impulsionada pelo avanço das tecnologias da informação, da comunicação e do transporte. Esses fatores contribuíram para tornar os territórios mais dinâmicos, acelerando os fluxos de capital, mercadorias, informações e pessoas de forma global.

Configura-se pela crescente integração econômica entre as nações, o que possibilitou a disseminação de uma cultura globalizada, evidenciada pela adoção de padrões de consumo e comportamentos semelhantes em distintas regiões do mundo. Os efeitos da globalização, porém, não se distribuem de maneira justa, resultando em desigualdades socioeconômicas entre países e populações. Destaca-se, ainda, a superioridade do capital financeiro nas dinâmicas econômicas globais e os significativos impactos ambientais e sociais, que são reflexos desse modelo de desenvolvimento acelerado.

Ao intensificar as dinâmicas produtivas e econômicas em escala mundial, a globalização tem gerado reflexos significativos sobre as condições de trabalho e, conseqüentemente, sobre a saúde dos trabalhadores. A competitividade e a redução de custos que as empresas vêm buscando resultam na precarização das relações de trabalho, com aumento da informalidade, intensificação do ritmo de tarefas, jornadas extensas, insegurança contratual e pressões por produtividade. Esses fatores contribuem para o adoecimento físico e mental dos trabalhadores.

Por um lado, a globalização possibilitou avanços tecnológicos e aumento da produtividade, mas, por outro, ampliou as exigências de flexibilidade e adaptabilidade, muitas vezes em detrimento da estabilidade e do bem-estar dos trabalhadores (Antunes, 2009). A intensificação e a sobrecarga de tarefas têm provocado um crescimento expressivo de distúrbios psíquicos como ansiedade, estresse e depressão, especialmente em setores com metas agressivas e controle rigoroso (Dejours, 1992). Além disso, o processo de reestruturação produtiva, gerado pela

lógica neoliberal contribuiu para a fragmentação e informalização do trabalho, ampliando os riscos ocupacionais e a insegurança jurídica dos trabalhadores (Harvey, 2005).

Nesse contexto, o sofrimento no exercício profissional torna-se um fenômeno coletivo, associado não apenas às condições materiais, mas também às exigências subjetivas de desempenho e excelência, como aponta Vincent de Gaulejac (2007). Portanto, a saúde do trabalhador, no contexto globalizado, deve ser analisada a partir das transformações estruturais do capitalismo contemporâneo e das novas formas de organização das atividades que impõem desafios éticos, físicos e psíquicos.

A Saúde do Trabalhador consiste em atividades integradas na área da saúde coletiva, com foco na promoção, proteção, recuperação e reabilitação do bem-estar dos trabalhadores. Utilizando a vigilância epidemiológica e a vigilância sanitária, ela busca prevenir riscos e reduzir os impactos causados pelas condições de trabalho, promovendo ambientes mais seguros e saudáveis (Brasil, online).

A globalização e o neoliberalismo têm transformado a gestão empresarial, trazendo tanto desafios quanto oportunidades para as organizações e seus colaboradores. Desde a flexibilização das relações de trabalho até a reconfiguração das estruturas de remuneração e incentivos, essas tendências globais exigem respostas inovadoras e adaptativas dos gestores, que precisam liderar equipes em um espaço cada vez mais volátil e incerto.

O entendimento da arquitetura e o funcionamento do mundo passam pela compreensão do fenômeno técnico, no processo da produção de uma inteligência planetária. É possível destacar a emergência da singularidade técnica, do tempo e do motor da vida econômica e social. Essas são as bases do fenômeno de globalização e das transformações contemporâneas do espaço geográfico (Santos, 2006).

Enquanto a busca por eficiência e por competitividade pode levar a avanços tecnológicos e a um mercado de trabalho mais dinâmico, também pode resultar em maior precarização e desigualdade. A adaptação a essas mudanças requer uma abordagem equilibrada, que considere tanto os benefícios econômicos quanto o bem-estar dos trabalhadores.

Para Marx (1985), antes de tudo, o trabalho é um processo no qual o ser humano interage com a natureza, regula e controla seu metabolismo com ela, e se confronta com a matéria natural como se esta fosse uma força natural. Segundo o autor, as

mudanças nas formas de trabalho constituem indicadores básicos. Dessa forma, alteração nos métodos de trabalho é o principal sinal da transformação das relações de produção e das dinâmicas sociais no convívio humano em geral.

O trabalho é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significado. Assim, é comum ouvir as pessoas falarem muito sobre suas atividades, alguns se queixando das condições, outros orgulhosos pelo seu labor, e há ainda aqueles que sonham com um mundo onde não precisem trabalhar. Outros, após se aposentarem, se reinventam, pois não conseguem viver sem uma ocupação, reclamam de seus empregos e das condições de trabalho, porém continuam a exercer suas atividades. Por vezes, isso ocorre para garantir o seu sustento ou para ir muito além da sua sobrevivência (Andrade; Bastos; Zanelli, 2014).

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, em sua psique. Em algumas condições, surge o sofrimento que pode ser atribuído a uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora (Dejours, 2017).

Para Dejours (2017), a história da saúde do trabalhador está vinculada à evolução das condições de vida e de trabalho, que foram alcançadas ao longo do tempo através de lutas operárias. No passado, a luta pela saúde significava lutar para sobreviver. Na atualidade, a crise civilizatória decorre da questão da vida em si para chegar no contexto do sofrimento mental. Não basta olhar somente para a duração excessiva e precária do labor, mas também para a organização do trabalho atual.

O objetivo geral deste estudo foi compreender de que forma a produtividade almejada pelas organizações, o ritmo de trabalho acelerado e as mudanças ocasionadas pela globalização têm afetado a saúde mental de trabalhadores gestores de postos de combustíveis do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa está vinculada à linha de Organizações, Mercado e Desenvolvimento, que se propõe a investigar a atividade produtiva regional com destaque para agentes e organizações sociais e econômicas, formas de cooperação e conflitos, configurados em distintos modos de estruturação da produção e do mercado.

A área de concentração do programa em Desenvolvimento Regional implica, necessariamente, uma abordagem interdisciplinar. “Trata-se de analisar o tema na sua complexidade, em que aspectos qualitativos adquirem relevância, na medida em que se parte do pressuposto de que uma região é resultante de um processo de

construção social, marcado por limites e potencialidades que a particularizam” (UNISC/PPGDR, online).

Dessa forma, ao estudar a produtividade e as relações de trabalho em um mundo globalizado, foram utilizados alguns aspectos que nortearam a pesquisa e direcionaram a obtenção dos resultados, verificando como a saúde mental dos gestores é afetada. Para tanto, indaga-se: será que os gestores que possuem responsabilidades por seus subordinados e por metas definidas pela empresa possuem agravos em sua saúde mental?

Diante dos pontos abordados acima, verificou-se a necessidade de uma análise aprofundada do tema no segmento de combustíveis em uma Rede de Postos do Rio Grande do Sul. E, faz-se a seguinte questão problema desta pesquisa, já mencionada no objetivo geral: De que forma a produtividade almejada pelas organizações, o ritmo de trabalho acelerado e as mudanças ocasionadas pela globalização têm afetado a saúde mental de trabalhadores gestores de postos de combustíveis do Rio Grande do Sul?

A pesquisa justificou-se ao considerar o quanto a rede de postos de combustíveis no Rio Grande do Sul, que, é um ramo de atividade que visa a venda de combustíveis para veículos automotores, tem uma preocupação em relação ao meio ambiente, uma vez que o posto de combustível passou a incorporar diversas opções ao consumidor em seu portfólio, como diversos tipos de gasolina (comum, aditivada, premium), álcool hidratado e diesel (S10 e S50).

Conforme informações obtidas através de documento registrado na Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul, a rede de postos de combustíveis, investigada nesta dissertação, inaugurou o primeiro posto de combustível em 1957 e a primeira filial em 1976. Além do varejo de combustíveis e lojas de conveniência, a organização atua no atacado de vendas de produtos automotivos da linha leve e pesada, comercializando lubrificantes, graxas, filtros, aditivos, acessórios, entre outros.

O estudo para esta dissertação considerou a característica de cada região onde estão instaladas as filiais dessa rede, observando as categorias de postos de combustíveis, tanto urbanos quanto de rodovias. Independente da região onde ficam alocadas as filiais, as políticas de recursos humanos, a cultura organizacional, as metas estabelecidas, a forma como ocorre a cobrança para alcançar essas metas e

as políticas de preços são as mesmas. Porém, os impactos gerados na gestão de pessoas podem ser distintos em função do local, categoria dos postos e público de cada região.

É importante destacar que o setor de combustíveis tem enfrentado transformações constantes, não apenas em razão das exigências ambientais e da ampliação dos serviços oferecidos, mas pela crescente pressão por produtividade e resultados. Nesse contexto, observa-se que os gestores de postos de combustíveis estão expostos a jornadas de trabalho prolongadas, metas desafiadoras e demandas relacionadas à gestão de equipes. Essas condições podem gerar impactos significativos na saúde mental e no bem-estar desses profissionais. Diante desse cenário, torna-se imprescindível aprofundar a compreensão acerca de como as exigências do mercado, associadas às mudanças estruturais e organizacionais, influenciam diretamente as condições psicossociais dos gestores de postos de combustíveis no Rio Grande do Sul.

Para o geógrafo Milton Santos (2006), região é o *locus* de determinadas funções da sociedade total, em um dado momento histórico. Aparece como o melhor lugar para a realização de um certo número de atividades. “A região e o lugar, aliás, definem-se como funcionalização do mundo e é por eles que o mundo é percebido de forma empiricamente.” (p. 108).

A aderência da temática ao Programa de Desenvolvimento Regional está relacionada a diversos aspectos, como a produtividade que está ligada ao crescimento econômico e à globalização. O ritmo de trabalho, que devido às mudanças nas formas de sua organização, natureza e a segurança no ambiente laboral. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que pode gerar consequências para a saúde do trabalhador e para a qualidade de vida da população.

Este estudo foi desenvolvido dentro da linha de pesquisa do Programa chamada “Organizações, Mercado e Desenvolvimento”, que visa ampliar a compreensão de desenvolvimento, não apenas nos aspectos econômicos, adentrando principalmente nos aspectos sociais, incluindo o impacto do trabalho na saúde dos indivíduos que vivem e trabalham na região em questão. Assim, compreende-se que, para promover um crescimento sustentável e inclusivo, cabe questionar se as políticas e estratégias de desenvolvimento escolhidas pela gestão da empresa são as mais eficazes.

Na presente pesquisa, o método dialético foi o escolhido para ser utilizado. Nesse método, conforme Wachowicz (2001), uma das características é a contextualização do problema que será pesquisado no que diz respeito à historicidade, cumprindo-se, assim, a ação do pensar, efetiva-se as questões: quem faz a pesquisa, quando, onde e para quê? As sínteses são construídas baseadas em contradições. A historicidade e a contradição são as categorias metodológicas mais importantes na dialética, que são definidas conforme a temática do problema que será pesquisado. Nesse método, prevalece o sujeito sobre o objeto.

A pesquisa de natureza qualitativa foi realizada em dois momentos: o convite para preenchimento do questionário foi enviado para o e-mail de cada gestor. Inicialmente, os 26 gestores da rede receberam esse documento via *google forms*. Após, com aqueles que concordaram em participar, foi realizada uma entrevista com oito gestores de filiais do Vale do Rio Pardo, a fim de verificar os principais fatores de risco para o agravo da sua saúde mental.

A seguir apresenta-se um breve apanhado do que será abordado nos três capítulos desta dissertação. O primeiro iniciará considerando a importância da saúde do trabalhador, com introdução à globalização e às mudanças. O segundo capítulo buscou aprofundar a compreensão das relações entre trabalho e saúde, explorando os sentimentos de satisfação e de sofrimento que emergem nesse processo. Além disso, são abordadas também a questão da saúde do trabalhador no ambiente de trabalho, a importância de um ambiente de qualidade e da gestão de pessoas, as normas e regras impostas pelo Ministério do Trabalho e Emprego e Ministério da Saúde. Após realizar um resumo teórico para fundamentar a pesquisa, no terceiro capítulo, foram apresentados os resultados. Inicialmente, foram descritos os caminhos percorridos para a coleta dos dados, e por um breve percurso metodológico. A etapa final deste estudo trouxe as considerações finais, com o objetivo de refletir sobre o problema e sobre os objetivos inicialmente propostos. Foram apresentadas as percepções do pesquisador, as dificuldades e a relevância que este estudo poderá ter no futuro.

2 AS CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Este primeiro capítulo procura conceituar a globalização através do entendimento das mudanças nas organizações, das transformações tecnológicas e das relações de trabalho, trazendo para a discussão os desafios e os problemas originados por ela e quais reflexos tem no mercado de trabalho, no desempenho, na produtividade e na saúde do trabalhador. O capítulo objetiva, também, analisar as consequências da globalização nas relações de trabalho e como elas podem afetar a saúde do trabalhador.

2.1 Conceito de Globalização

A partir da Revolução Industrial, no decorrer do século XVIII, houve a consolidação de um novo modelo de produção e organização do trabalho, o capitalismo estabeleceu novas condições para o surgimento desta nova área de conhecimento, a Administração, segundo os autores Sobral e Peci (2013). Prevaecem ainda, nas organizações, os modelos tradicionais de administração. Nesses modelos, podem ser observados “controle aversivo e coercitivo, suscetibilidade aos estados de desamparo, desenvolvimento de crenças de autoeficácia e de adaptação resiliente, de pessoas maduras e autônomas.” (Zanelli; Tostes, 2019, p. 25).

O ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista é, de certa forma, a globalização. O estado das técnicas e o estado da política são elementos fundamentais para entender qualquer fase histórica desse processo. “Um mercado avassalador dito global é apresentado capaz de homogeneizar o planeta, quando as diferenças locais são aprofundadas.” (Santos, 2001, p. 19).

Diante das atuais transformações tecnológicas “da quarta revolução industrial e da globalização do sistema do capital como único sistema social possível – sob a forma do neoliberalismo e do sistema financeiro, chegamos no século XXI a um patamar extremamente elevado e complexo da servidão dos sujeitos.” (Castro; Ferreira, 2022, p. 32).

O surgimento de estruturas territorializadas divergentes no núcleo dos processos produtivos ocorre num contexto de mudança, em que são considerados essenciais e

se tornaram fatores de produção o conhecimento e a informação. Agentes econômicos não são mais vistos como indivíduos isolados no mercado, mas sim como parte de um contexto complexo e interconectado (Pecqueur, 2016).

A globalização é mais complexa do que a específica ocupação dos mercados por fornecedores. “Globalização não é mundialização.” Os estados-nações estão tornando-se mundializados por estarem enfraquecidos, passamos de um modelo de internacionalizado para globalizado. “Vemos empresas multinacionais serem substituídas por firmas transacionais” (Pecqueur, 2016, p. 23-24).

De acordo com Santos (2001), a globalização e a experiência da universalidade que ela possibilita nos aproximam da construção de uma filosofia das técnicas e das ações correlatas, que se torna uma forma concreta de conhecimento sobre o mundo e suas particularidades, incluindo condições físicas, naturais, artificiais e políticas. Nesse contexto, as empresas, em busca da mais-valia, valorizam as localizações de maneira diferenciada, pois não é qualquer lugar que interessa a elas. A capacidade de compreender o planeta é considerada como um fator essencial para a operação das empresas e para a produção do sistema histórico atual.

A globalização contemporânea coloca o capital em oposição ao trabalho, promovendo uma concorrência excessiva e por hora até desleal, normalizando os deslocamentos, facilitando a circulação de capitais enquanto restringe-a e controla a mobilidade das pessoas. Paralelamente, aceita-se a existência de paraísos fiscais, tolera-se a especulação e certas formas de delinquência financeira. As tendências globais atuais desfavorecem, de maneira geral, o trabalho no ambiente corporativo. (Gaulejac, 2007).

O mundo torna-se unificado em decorrência das novas condições técnicas, bases sólidas para uma ação humana mundializada. Impõe-se, então, à grande parte das pessoas como uma globalização perversa. Na sua fase atual, observa-se uma significativa mudança tanto qualitativa quanto quantitativa no uso das técnicas. Anteriormente marcado por um padrão "imperialista", com desigualdades e variações entre continentes e regiões, agora observamos uma presença vital em todos os países dos sistemas técnicos dominantes, impulsionada pelo papel unificador das tecnologias de informação (Santos, 2001).

Santos (2001) e Gaulejac (2007) ressaltam a redefinição das relações entre capital e trabalho, promovendo a desterritorialização do capital e a reterritorialização

do trabalho. Enquanto o capital se move livremente entre fronteiras, os trabalhadores enfrentam restrições em seus direitos e condições de trabalho, gerando pressão por redução de custos e maior flexibilidade nas exigências legais. A globalização promove uma concorrência de forma intensa, que pode ser desleal, normalizando deslocamentos e facilitando a circulação de capitais, enquanto restringe a mobilidade das pessoas. O ambiente e as condições de trabalho acabam sendo desvalorizados e precarizados.

Segundo Gaulejac (2007), a globalização altera as dinâmicas entre capital e trabalho. Isso se evidencia nas estratégias de deslocamento das empresas, que enfrentam pressões para reduzir os custos da mão-de-obra e flexibilizar as exigências legais, enquanto buscam garantir a liberdade total para a circulação de capitais e mercadorias. Há uma diferença significativa no tratamento entre a movimentação de produtos e dinheiro, que é quase irrestrita, e a circulação de pessoas, que enfrenta diversas limitações e regulamentações rigorosas.

O processo de globalização revela uma vontade de fundar o domínio do mundo na associação entre grandes organizações e uma tecnologia utilizada sem pensar nos possíveis riscos. Porém, a realidade dos territórios e as contingências onde estão inseridas asseguram a impossibilidade da desejada homogeneização. Globalização é um processo que produz uma semelhança cultural, econômica e política, gerando um modelo único de sociedade (Santos, 2006).

Sendo assim, compreende-se como organização a união de pessoas, setores, processos, ideologias e recursos para atingir objetivos. A educação, o treinamento, a mobilização de sentimentos como a ética do trabalho, a lealdade, o orgulho local e as propensões psicológicas estão presentes na formação de ideologias cultivadas pelos meios de comunicação, pelas instituições religiosas e educacionais (Harvey, 2010).

As organizações passam a existir a partir de um ou mais fundadores, decorrem de crenças e valores que predominam, difundidos pelo poder. Organizações de trabalho são sistemas psicossociais que surgem nas organizações de trabalho, ou seja, são desencadeados dentro delas (Zanelli; Tostes, 2019).

No mundo globalizado, as organizações são reconhecidas como estruturas diferenciadas e complexas, “estão inseridas em um campo de influências e interesses diversos, amplos, divergentes e em transformações vertiginosas”. Para a sua sobrevivência, é “preciso conciliar metas, muitas vezes conflitantes”. É necessário

“garantir que as necessidades individuais sejam transformadas em ações organizacionais coerentes e adaptativas” (Paz; Martins; Neiva, 2014, p. 456).

A globalização, neste início de século, caracteriza-se como um novo processo capitalista que avança em ritmo acelerado. Nesse contexto, os produtores encontram vantagens significativas, como a possibilidade de adquirir matéria-prima de qualquer lugar do mundo a preços mais baixos e de ótima qualidade, além de contar com uma grande quantidade de mão-de-obra a baixo custo (Silva, 2001).

Na busca por maximizar os lucros, as organizações realizam investimentos em tecnologia e expansão. Assim, viabilizando a modernização econômica dentro do sistema capitalista. “A exploração capitalista (extorsão do mais-valor) existe nas empresas capitalistas, onde são contratados os operários assalariados (e os operários são suas vítimas e, portanto, suas testemunhas imediatas)”, (Marx, 1974, p. 81); essa exploração local é apenas uma parte do sistema geral de exploração, que se expande das grandes organizações, não apenas em um país capitalista, mas no conjunto desses países, e ao resto do mundo.

No contexto do sistema capitalista, o trabalho realizado resulta na produção de valores de uso específico, ou seja, bens ou serviços concretos com utilidade específica. Portanto, o processo de trabalho em si, independentemente da organização social em que ocorre, envolve a transformação da matéria-prima em produtos úteis para a sociedade (Marx, 1985).

Esse modelo econômico, conforme o entendimento do autor, traz para a discussão a exploração do trabalho assalariado, em que os trabalhadores são vistos como vítimas da extorsão do mais-valor, afetando assim os trabalhadores globalmente. As organizações, por sua vez, tornam-se mais complexas e diferenciadas, inseridas em um campo de influências diversas. A modernização econômica, impulsionada pela tecnologia, também altera as relações de trabalho. O ambiente profissional pode se tornar opressivo se não for gerido de forma adequada.

Portanto, a produção de mercadorias em condições de trabalho assalariado dispõe de conhecimento, decisões técnicas, bem como do aparelho disciplinar, fora do controle da pessoa que o realiza. A disciplina da força laboral para os propósitos de acumulação de capital, referindo-se ao controle, envolve uma mistura de representação, familiarização, captação e cooperação no local de trabalho e na sociedade (Harvey, 2010).

Segundo Santos (1996), durante o período de globalização, os acontecimentos são globalmente solidários, os homens retiram do mundo as possibilidades a serem realizadas. Esses acontecimentos são associados, formando situações, resultando na integração entre o individual e o universal, produzindo um novo conteúdo histórico.

As organizações modernas, têm origem no mundo globalizado, tiveram início no mundo competitivo, apoiado por avançados sistemas de tecnologia diretamente ligados às áreas de informática e comunicação, que passam a exigir uma nova postura da gestão. “É o encontro high-tech, ou seja, o encontro do capital humano altamente preparado para lidar com a alta tecnologia” (Silva, 2001, p. 35).

O processo e a organização do trabalho não são nocivos e perigosos, porém, podem assumir essas características por ser composto pelo homem, “se o trabalho fosse livremente escolhido pelo trabalhador e sua organização flexível, ele poderia adaptar os seus desejos, as necessidades de seu corpo e as variações de seu espírito”. Para o autor, trabalhar em diferentes condições, que não as atuais impostas, poderia tornar o trabalho mais propício para a saúde física e mental dos trabalhadores (Teixeira; Krebs, 2004, p. 156).

A globalização, frequentemente percebida como um fenômeno homogeneizador e desprovido de sensibilidade às diferentes nuances, sugere uma perspectiva na qual as singularidades são suprimidas. O processo de globalização padroniza as condições de produção, reduzindo-as a uma escala comum. Em todos os lugares, os fatores (trabalho, capital e matéria-prima) são os mesmos, variando apenas na sua combinação. Portanto, observamos principalmente uma diferenciação espacial, e não uma diferenciação geográfica (Pecqueur, 2016).

O processo de globalização, segundo Costa (2005), é descrito como algo complexo e difícil de conceituar e mensurar, necessitando de uma estrutura teórica bem definida, pois o termo engloba diversos fenômenos e fatores que impactam as relações internacionais e os mais variados aspectos da vida social, como economia, comunicação, tecnologia, cultura e religião.

Além disso, destaca-se que a globalização não é um fenômeno concluído, mas um processo em constante evolução, cujo desenvolvimento está relacionado a diferentes fatores que podem gerar impactos diversos na sociedade em transformação, variando em intensidade e ritmo entre países e regiões, de acordo com as correlações de forças presentes nesses espaços (Costa, 2005).

Alguns fatores indicam que a globalização, embora traga oportunidades, também apresenta desafios significativos para as condições de trabalho no século XXI, exigindo uma reflexão crítica sobre as práticas laborais e a proteção dos direitos dos trabalhadores. Podemos citar a desigualdade entre capital e trabalho, que coloca o capital em oposição ao trabalho, promovendo uma concorrência excessiva.

De acordo com Silva (2001), as transformações no mercado global estão relacionadas ao fenômeno da globalização, que promove mudanças constantes, e aos avanços tecnológicos acelerados nas últimas décadas do século XX. Esse cenário globalizado e de concorrência internacional crescente tem conduzido as organizações a reduzir custos para oferecer preços mais baixos, destacando a qualidade como diferencial competitivo. Nesse contexto, essa redução de custos muitas vezes resulta na demissão de funcionários e na eliminação de postos de trabalho, além da substituição da mão de obra humana pela automação em diversos setores.

Podemos considerar, conforme o autor Silva (2001), que a concorrência e a pressão que as organizações enfrentam para reduzir custos resultam em condições de trabalho mais precárias e menos seguras para os trabalhadores. As organizações se tornam mais complexas e diferenciadas, necessitando conciliar metas muitas vezes conflitantes. Isso exige uma adaptação constante às novas realidades do mercado global, o que pode impactar a saúde física e mental dos trabalhadores.

Em resumo, ao considerar as transformações das condições de trabalho, percebe-se que a tecnologia é vista como um fator central que transforma o mercado, mas também pode levar a uma forma de servidão moderna, em que os trabalhadores se tornam cada vez mais dependentes das exigências do mercado e das tecnologias. A tecnologia facilita a circulação de capitais e a competição entre as organizações, mas também contribui para a desigualdade entre capital e trabalho. As organizações utilizam-na para reduzir custos e aumentar a eficiência, o que pode resultar em condições de trabalho mais precárias e em uma pressão constante sobre os trabalhadores. As tecnologias representam um risco, quando não são utilizadas de forma adequada, e podem gerar consequências negativas para os trabalhadores. A busca incessante por eficiência e lucro pode resultar em ambientes de trabalho que não priorizam a saúde e o bem-estar dos funcionários (Silva, 2001).

A globalização, impulsionada por tecnologias de informação, tende a promover uma homogeneização das condições de produção. Isso significa que,

independentemente da localização, as práticas de trabalho podem se tornar padronizadas, o que acaba por desconsiderar as particularidades culturais e sociais de diferentes regiões. Esse processo gera um 'meio técnico-científico-informacional' que transforma todos os lugares em pontos de um mesmo sistema global (Santos, 2001).

O avanço da internacionalização da economia, estimulado pela automação e informatização das atividades industriais e de serviços, redefine os parâmetros de competitividade nas relações comerciais. Nesse contexto de rápidas transformações, tanto os serviços privados quanto os governamentais de atendimento ao público tornam-se estratégicos para que as organizações alcancem seus objetivos (Ferreira, 2002).

Conforme os autores Harvey (2010), Teixeira e Krebs (2004), as organizações precisam se adaptar rapidamente às novas tecnologias e às mudanças no mercado global. Isso exige uma mobilização de recursos humanos e uma reestruturação das práticas de trabalho, o que pode impactar a saúde física e mental dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, Marx (1974) cita o prolongamento antinatural da força de trabalho, alavancado pela busca incessante do capital por autovalorização, reduz a vida útil dos trabalhadores e, com isso, a duração de sua força de trabalho, exigindo sua substituição mais rápida e aumentando os custos de depreciação associados à reprodução da mão de obra, de maneira similar ao desgaste acelerado de uma máquina.

O aumento da exploração, a intensificação do ritmo e do tempo de trabalho, embora a jornada possa ser reduzida, o andamento mais acelerado compensa essa redução, resultando em maior intensidade e exploração da força de trabalho. E é exatamente o que vem ocorrendo: uma maior intensidade, uma maior exploração da força humana que trabalha (Antunes, 2009).

É alarmante, em todo o planeta, a situação crítica do emprego. Já enfraquecido, o mercado de trabalho passa por transformações cada vez mais preocupantes e profundas, causadas pelo processo da globalização e pelo avanço do processo tecnológico que vem ocorrendo de forma muito rápida nos últimos 30 anos (Silva, 2001).

Sendo assim, a valorização do conhecimento é uma característica ligada ao capital humano indispensável nas relações do mundo globalizado, em que a

necessidade de ser competitivo passa a ser um pré-requisito na grande concorrência, e os acessos à informação estão cada vez mais amplas, e o que é a marca de novos tempos. O capital humano é tão importante quanto a capacidade de operação, pois há necessidade de treinar e capacitar o profissional para que esteja atualizado em relação as mudanças tecnológicas (Silva, 2001).

Em um primeiro momento, a globalização se mostra como a salvadora do mundo e das organizações, demonstra força, traz vantagens e esperanças, porém não somente possui aspectos positivos. Ela por outro lado, afeta os trabalhadores, o emprego, a sociedade, contribui para o aumento da pobreza e da desigualdade social. Diante desses aspectos, é necessário avaliar até que ponto eles interferem nas organizações e prejudicam, a saúde do trabalhador, as condições de trabalho, a satisfação do trabalhador e a produtividade, considerando, assim, a ação social que a globalização tem nas relações de trabalho (Mendes, 2017).

As mudanças nas relações de trabalho trazem à tona a luta pela redução da jornada de trabalho ou do tempo, que é apontada como uma forma eficaz de articular ações que combatam tanto as diversas formas de opressão e exploração do trabalho quanto o estranhamento contemporâneo. Esse estranhamento, por sua vez, não se limita ao mundo produtivo, mas também se manifesta na esfera do consumo material e simbólico, assim como no espaço reprodutivo fora do trabalho. Nesse sentido, destaca-se a possibilidade de enfrentar o controle opressivo tanto sobre o tempo de trabalho quanto sobre o tempo de vida. Porém, a redução da jornada de trabalho não implica necessariamente a redução do tempo de trabalho, trabalhadores com atividades complexas acabam trabalhando muito mais do que alguém que tenha uma atividade de baixo grau de complexidade (Antunes, 2009).

No metabolismo social do capital, que é uma estrutura de controle e organização de todas as esferas da sociedade, o valor de uso dos bens essenciais foi subordinado ao valor de troca, que passou a determinar a lógica do sistema. Além disso, houve uma separação entre as funções produtivas básicas e o controle do processo produtivo, dividindo aqueles que produzem daqueles que detêm o controle. (Marx, 1974).

Os altos funcionários, que exercem funções de controle no processo de valorização e reprodução do capital dentro das empresas, ocupam uma posição central no sistema hierárquico e de comando, sendo elementos fundamentais no

metabolismo social do capital, o que justifica os altos salários que recebem. Nesse contexto, são os que têm cargos de gestão dentro das organizações. (Antunes, 2009).

As organizações precisam criar formas inovadoras de fazer gestão em uma visão global e competitiva, uma vez que o capital humano é indispensável nesse processo. Para que as estruturas organizacionais tenham maior crescimento e avanço no mundo globalizado, é necessário o auxílio do trabalhador, sem ele não é possível se manter. Manter seus funcionários satisfeitos, com autonomia, treinados e reconhecidos pela organização é fundamental para atender às novas exigências no mundo global e competitivo, em que os clientes se tornam mais exigentes (Mendes, 2017).

Dessa forma, podemos afirmar que a globalização transformou as relações de trabalho. A crescente competitividade, impulsionada por avanços tecnológicos e pela abertura dos mercados, gerou impactos significativos na organização do trabalho, ressaltando as desigualdades, precarizando condições de trabalho e trazendo desafios para a proteção da saúde física e mental dos trabalhadores. Diante desse cenário de mudanças aceleradas e demandas crescentes, torna-se importante compreender como essas transformações afetam setores específicos da economia e quais estratégias podem ser adotadas para lidar com os desafios impostos pelo mercado globalizado. É relevante, diante desse contexto, olhar a realidade de setores estratégicos da economia, como o setor de combustíveis, que enfrentam diretamente os efeitos da globalização e da competitividade de forma intensificada e analisar os principais desafios enfrentados pelos gestores de uma rede de postos de combustíveis, abordando como esses obstáculos impactam a gestão, as relações de trabalho e a saúde dos trabalhadores no ambiente organizacional.

3 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO E A SAÚDE DO TRABALHADOR

A temática que se refere à saúde do trabalhador no ambiente de trabalho traz à tona a preocupação das organizações com o bem-estar e o desempenho dos profissionais. No mês julho de 2024, foram discutidos e aprovados pela Comissão Tripartite Paritária Permanente (CTPP) pontos de pauta cruciais que impactam diretamente a regulamentação e a segurança no ambiente de trabalho (Brasil, 2024).

Um dos destaques é a recente atualização da Norma Regulamentadora (NR-01), que trata do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), considerada a "norma mãe" das regulamentações laborais, fundamental para a proteção dos trabalhadores no Brasil. A nova atualização introduz, pela primeira vez, a identificação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho no texto da NR-01. Esse é um marco significativo para a segurança e saúde no trabalho (Brasil, 2024).

A nova redação da norma obrigará as empresas a implementarem medidas para gerenciar esses riscos, garantindo que os colaboradores não adoçam mentalmente devido à sobrecarga ou a ambientes tóxicos. As empresas deverão realizar avaliações contínuas dos riscos e estabelecer estratégias para prevenir situações de assédio e violência no trabalho. "A partir de agora, as empresas terão que fazer a gestão desses ambientes de trabalho para que eles não adoçam o trabalhador mentalmente. Para que não haja excesso de sobrecarga de trabalho e para que seja garantido um ambiente de trabalho saudável", explicou o diretor do Departamento de Segurança no Trabalho Rogério Araújo (Brasil, 2024).

3.1 Saúde no ambiente de trabalho

A inovação é uma composição social que se baseia em processos e inter-relações sociais e territoriais em todos os níveis, uma vez que o contexto social um fator decisivo para a inovação. Não existe sistema de inovação que não esteja fundamentada em práticas. Os sistemas nacionais de inovação deveriam ser substituídos por regionais, o que possibilita tornarem-se reais as oportunidades oferecidas pela globalização e pela emergência da economia do saber (Pecqueur, 2016).

As estratégias competitivas empresariais, ao substituir o trabalho humano pela utilização de máquinas, passaram a focar-se em investimentos em capital produtivo industrializado. “A indústria então, símbolo do capitalismo e do poder, tornou-se fonte de subsistência e emprego”. Foram elaborados modelos educacionais normativos fundamentais, direcionados à capacitação de uma mão de obra que não apenas se preparava para a prática industrial, mas também incorporava os padrões hierárquicos e burocráticos exigidos pela rotina institucionalizada (Wittmann; Dotto; Boff, 2004, p. 14).

Em comparação ao mundo do trabalho, segundo o autor Losyk (2006), no século XXI as atividades laborais comportam-se como bebês que exigem tudo no mesmo instante. Assim, a tecnologia mantém os sujeitos conectados de tal forma que o expediente de trabalho se expande e toma também suas vidas pessoais, ficando evidente a sensação de que, quanto mais produtivos, mais o trabalho aumenta.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) foi fundada em 1919 para promover a justiça social, é a única agência das Nações Unidas que tem estrutura tripartite, na qual representantes de governos, de organizações de empregadores e de trabalhadores participam em situação de igualdade das diversas instâncias da Organização. A missão da OIT é promover oportunidades para que homens e mulheres possam ter acesso a um trabalho digno e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade. Para a OIT, o trabalho decente é condição fundamental para a superação da pobreza, para a redução das desigualdades sociais, para a garantia da governabilidade democrática e para o desenvolvimento sustentável (OIT, online).

Em meados dos anos 70, o Brasil concomitantemente ao acelerado crescimento do número de trabalhadores em indústrias, houve um forte incremento na organização dos trabalhadores em torno da regulamentação da jornada de trabalho e em busca de melhores salários. São também dessa década os primeiros movimentos em defesa da saúde pela melhoria das condições de trabalho. Esse período foi marcado por mudanças significativas na economia e na indústria brasileira, com um aumento na urbanização e na industrialização do país. (Minayo; Machado; Vasconcellos, 2018, p. 1964-1965).

Conhecido por suas contribuições para a administração industrial e para a organização do trabalho, Frederick Taylor é frequentemente associado à abordagem conhecida como "Taylorismo". Henry Ford foi o fundador da *Ford Motor Company* e é conhecido por suas contribuições significativas para a indústria automobilística e para

a organização do trabalho, além de seu impacto no desenvolvimento do capitalismo industrial (Harvey, 2010).

Para o autor, os princípios da administração científica de Frederick Taylor, descrita como a produtividade do trabalho, poderia ser aumentada de forma radical através da decomposição de cada processo em movimentos e organização das tarefas laborais fragmentadas, padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento. Segundo Harvey (2010), o que diferenciava Henry Ford era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção em massa significava consumo em massa. Ford acreditava no poder corporativo de regulamentação da economia.

Como evidenciam Braga, Carvalho e Binder (2010), a organização do trabalho, ao longo dos anos, tem privilegiado o capital em detrimento dos trabalhadores; embora a precarização social seja um fenômeno amplo, atinge o contexto de trabalho à medida que se manifesta na flexibilização e desregulamentação dos contratos de trabalho, no fomento ao individualismo, na competitividade exacerbada e, como consequência, na fragmentação e dissolução das relações de parceria e solidariedade entre os trabalhadores. Além disso, o isolamento social vivenciado nesse contexto - provoca novas vivências de mal-estar e sofrimento psíquico que poderão dar lugar a desdobramentos patológicos (Seligmann-Silva, 2011). (Portz; Amazarray, 2019, p. 516).

A partir dos anos 90, vários aspectos impulsionaram a mudança no processo de trabalho: o avanço da tecnologia da computação e suas aplicações permitiram sua ampla utilização; as organizações começaram a adotar modelos frequentemente baseados em flexibilidade e atuação em redes; os gestores e consultores passaram a integrar o potencial das novas tecnologias aos objetivos organizacionais em suas estratégias de gestão (Rodrigues; Pedro, 2022).

A competição coletiva e a concorrência entre as empresas, onde o mais forte se sobressai ao seu rival, na luta contra ele em um conjunto de inovações, investimentos e produtos adicionais. Os estudos locais avaliam vantagens associativas de proximidade, como fontes de conhecimento e aprendizagem presentes em determinado território, criando assim suas rotinas, hábitos, normas, investigações e capacitações (Brandão, 2007).

Devido aos progressos científicos e tecnológicos, bem como ao aumento da circulação de informações, condições materiais e imateriais para acelerar o aumento das especializações nos locais de trabalho tornaram-se uma realidade (Santos; Silveira, 2001). Desse modo, a divisão do trabalho territorial pode nos dar uma visão mais ou menos estática de um país, onde cada porção revela uma especialização

nascida através de processos antigos e modernos. Os autores contextualizam que, para entender o funcionamento do território, é preciso captar o movimento, levando em conta circuitos espaciais da produção (Santos; Silveira, 2001).

É provável que fatores como a globalização, o redirecionamento do quadro de empregados e a modernização tecnológica sejam mais contribuintes para o surgimento do estresse emocional. Estamos passando por uma época de mudanças em que os significados em torno do mundo do trabalho estão variando e são cada vez mais incertos (Zanelli, 2010).

No contexto de globalização, as regiões e cidades são incentivadas a competir umas com as outras em termos de desenvolvimento econômico, social e cultural. Esse fato ocorre devido à pressão para atrair investimentos, empresas e talentos. As normas atuais de produção e demandas de consumo enfatizam eficiência, inovação e adaptabilidade. Essa mentalidade competitiva surge do aspecto econômico e influencia as interações sociais, em que as pessoas muitas vezes se veem em uma competição direta por recursos, oportunidades e reconhecimento. A competitividade se torna uma norma cultural na convivência entre as pessoas. Essa disputa é validada por uma ideologia aceita e disseminada, na medida em que, a desobedecer às regras, gera perda de posições e desaparece do cenário econômico. “Criam-se, desse modo, novos ‘valores’ em todos os planos, uma nova ‘ética’.” (Santos, 2001, p. 57).

A relação direta entre trabalho e salário encobre o fato de que esse trabalho deve entrar no sistema como mercadoria e que somente é produtivo de valor sob o comando do capital, na medida em que produz mais valor. Desse modo, o trabalho do capitalista e de todos os serviços não são produtivos desse ponto de vista, a despeito de serem indispensáveis. (Marx, 1985, p. 101).

A expressão *gerencialismo*, a referência de gestão em sua totalidade, compreende um conjunto de ações que inclui regras, prescrições, instrumentos de medida, técnicas de avaliação. “Caracterizada por uma diversidade de ações, a *gestão gerencialista* é aplicada tanto à organização quanto ao sujeito.” Engloba procedimentos que visam melhorar a produtividade e garantir o comprometimento subjetivo dos funcionários. Suas práticas se estendem a processos objetivos e interações com cada colaborador, suas famílias e a sociedade em geral (Gerheim, 2022, p.137).

Os tradicionais modelos de administração ainda prevalecem na maioria das organizações. Algumas perspectivas psicológicas de grande aceitação são aplicadas

ainda nos tradicionais modelos como controle excessivo ou coercitivo, suscetibilidade ao desamparo, desenvolvimento de crenças e de adaptação resiliente, de pessoas maduras e autônomas. “As relações humanas são permeadas pelos controles que uns exercem sobre os outros utilizando ameaças ou efetivando privações, punições e restrições” (Zanelli; Tostes, 2019, p. 26).

O processo de trabalho, em um sentido mais amplo, inclui entre seus meios todas as condições objetivas que são necessárias à realização do processo, condições que não entram diretamente no método, mas que sem elas não é possível realizar. No processo de trabalho, portanto, a atividade do homem, com ajuda dos meios de trabalho, opera uma transformação do objeto segundo uma finalidade concebida desde o princípio. Esse processo, em seus momentos simples e abstratos, é atividade orientada a um fim (Marx, 1985).

A gestão gerencialista preocupa-se em canalizar as necessidades dos clientes para os produtos da empresa e em transformar os trabalhadores em agentes sociais de desempenho. O trabalhador é valorizado apenas se for rentável, e o cliente é considerado rei somente se puder pagar pelo produto ou serviço. A gestão comercial e a de recursos humanos se submeteram às exigências da gestão financeira. A obsessão por resultados permeou todos os níveis da empresa, colocando o gerenciamento a serviço do valor para o acionista (Gaulejac, 2007).

Nas organizações, o fator humano se destaca e tem um papel fundamental, uma vez que o seu desempenho precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e diferenciar-se das demais organizações no mundo globalizado de hoje (Teixeira; Krebs, 2004).

Os trabalhadores e as organizações se encontram em uma posição vulnerável. Nesse contexto, a lucratividade e o crescimento das empresas estão atrelados aos funcionários, que agora são denominados colaboradores. Com a possibilidade de perda dos seus empregos, esses funcionários tentam sobreviver nas organizações com a esperança de garantir alguma segurança. A flexibilização no trabalho é apresentada como estratégia efetivada através da reforma trabalhista, trazendo legalidade a novas formas de contrato de trabalho e flexibilidade na sua jornada, permitindo que mais tarefas sejam realizadas por uma quantidade menor de pessoas (Castro; Ferreira, 2022).

As práticas gerencialistas estabelecem como regra do funcionário que assume como suas as metas, os valores, a missão e a visão da organização onde trabalha. Segundo Gaulejac (2007), incentiva-se um engajamento subjetivo do trabalhador assalariado, “vestindo a camisa” da empresa e superando a questão de ser apenas um mero funcionário. O comprometimento afetivo é percebido como uma forma de vontade e abrange a identificação do trabalhador com a organização, sua lealdade, crença e aceitação dos valores e objetivos dela. O empenho dedicado a ela e a vontade de continuar empregado, cria uma conexão emocional entre eles, que pode resultar em engajamento, produtividade e retenção de talentos. O comprometimento normativo demonstra o sentimento de obrigação em relação à organização, o comprometimento de continuação dos custos percebidos, sendo eles sociais e psicológicos, da possível saída do trabalhador da organização (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022).

No ambiente de trabalho, os modelos mentais dos gestores requerem e merecem atenção significativa. Os gestores são os responsáveis pela construção da confiança e do espaço de convivência, “que desempenham um papel fundamental na saúde mental no trabalho, pois a saúde mental não depende apenas do talento individual de cada trabalhador.” A forma mais eficaz para prevenir doenças mentais no ambiente de trabalho não depende de médicos ou psicólogos, mas do respeito, consideração, ajuda mútua, da forma de conviver e da solidariedade (Zanelli; Tostes, 2019, p. 28-29).

A inovação gerencial consiste na aplicação de algo novo na organização, nas proporções: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais. Essas práticas e as atividades desempenhadas pelos gestores demonstram a natureza e a forma como são conduzidas e realizadas. As atividades de responsabilidade da gestão são rotinas, processos e procedimentos vinculados às desempenhadas pelos gestores, como planejamento estratégico, comunicação interna e gestão do conhecimento. “As estruturas organizacionais são a organização e distribuição de níveis hierárquicos, linhas de comando e responsabilidade (*accountability*)” (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022, p. 758).

Nos últimos cinco séculos de desenvolvimento e expansão geográfica do capitalismo, a concorrência se estabelece como regra. Agora, a competitividade toma o lugar da competição. A concorrência atual não é mais a velha concorrência, sobretudo porque chega eliminando toda forma de compaixão. (Santos, 2001, p. 46).

O neoliberalismo e o sistema financeiro são um sistema único e global, capaz de alcançar e reduzir os recursos das múltiplas formas de temporalidade e de sociabilidade da existência em todas as dimensões. “O trabalho como mediação fundamental do ser social no âmbito da sociedade mercantil, apresenta metamorfoses profundas nos últimos anos”. Ao analisar o trabalho nos últimos anos, é possível identificar um crescimento de insatisfação como fenômeno social. Houve um crescimento do estresse crônico, de *burnout*, do assédio moral dos fenômenos de LER e DORT e dos quadros de depressão e suicídio, todos relacionados ao trabalho (Castro; Ferreira, 2022, p. 19).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) considera o assédio moral como um comportamento irracional e repetido que pode colocar em risco a saúde e a segurança dos trabalhadores. Assim como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) fala que o trabalho amplifica questões sociais que afetam negativamente a saúde mental, incluindo discriminação e desigualdade. O bullying e a violência psicológica (também conhecidos como assédio moral) estão entre as principais queixas de assédio no local de trabalho, impactando negativamente na saúde mental.

Existem algumas condutas que consistem em assédio, que merecem relevância e que serão expostos no quadro a seguir:

Quadro 1 - Algumas condutas que consistem em assédio

Exigir a execução de tarefas urgentes, com prazos mínimos de forma permanente e desnecessária;	Pressionar para que não exerçam seus direitos estatutários ou trabalhistas;
Atribuir metas inalcançáveis ou majoradas ao longo prazo estabelecido;	Criticar a vida privada, as preferências ou as convicções pessoais ou políticas;
Atribuir, de propósito e com frequência , tarefas inferiores ou superiores, distintas das suas atribuições;	Atribuir tarefas vexatórias ou humilhantes à pessoa;
Controlar a frequência e o tempo de utilização de banheiro;	Agredir verbalmente, gritar, dirigir gestos de desprezo, ou ameaçar com outras formas de violência física e/ou emocional.

Fonte: Adaptado pela autora de TRT- 6ª REGIÃO (Rio Grande do Sul, 2025).

Segundo o autor, a gravidade dessa violência nas relações de trabalho torna-se ainda mais prejudicial quanto maior for a valorização do desempenho individual e a busca competitiva por reconhecimento por meio de metas. O aumento dessas ocorrências também pode ser atribuído à falta de um espaço coletivo adequado (Castro; Ferreira, 2022, p. 145).

A sobrecarga é justificada pela redução nos postos de trabalho em “cargos mais altos, em função da globalização, fusões e busca de melhoria contínua de desempenho”. A maximização do desempenho e do maior uso do potencial dos funcionários, de um profissional de sucesso, da ascensão, da busca por oportunidades melhores, ou recolocação, um recurso tecnológico chamado *LinkedIn* pode ser usado e suporta a nova dinâmica de movimentações, ampliando a visão dos profissionais no mercado de trabalho (Castro; Ferreira, 2022, p. 299).

O trabalho é um forte elemento na construção da pessoa que convive bem consigo mesma, acredita em si e sente-se digna. Atividades que são de alguma forma impostas a um empregado que não consegue perceber sua finalidade ou destinação colocam em risco sua sanidade mental (Zanelli, 2010, p. 26).

A justificativa é racionalizar a produção a baixo custo para favorecer o crescimento e satisfazer os consumidores. Embora eficiente, essa abordagem ignora custos como danos ambientais, desperdício de matérias-primas, pressão no trabalho e suas consequências psicológicas como o estresse ou assédio moral, além da exclusão de pessoas fora desse sistema. Segundo o modelo utilitarista, cada indivíduo busca "maximizar suas utilidades", otimizando a relação entre os resultados pessoais de suas ações e os recursos dedicados a elas. Em um contexto em que a eficiência e rentabilidade são prioritárias, a preocupação com a utilidade é natural, tornando a eficácia e a produtividade essenciais para a sobrevivência. “Cada indivíduo é reconhecido conforme suas capacidades de melhorar seu funcionamento” (Gaulejac, 2007, p. 73).

O aumento das reduções de pessoal e dispensas forçaram os funcionários a assumirem as atividades daqueles que saíram, empresas de diversos segmentos estão sendo obrigadas a produzir mais com o quadro funcional reduzido, afirma Losyk (2006). Isso gera pressão na vida profissional e pessoal, prejudica a qualidade de vida e aumenta os problemas de saúde do trabalhador, dentre eles o estresse. Não importa o tipo de serviço ou atividade que desenvolva, o estresse causa um impacto em todos os trabalhadores.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) diz que o estresse não se limita apenas aos Estados Unidos, mas é uma epidemia mundial. Um relatório das Nações Unidas rotulou o estresse no trabalho como a “doença do século XX” [...]. O estresse na empresa juntamente com o estresse em casa cria um coquetel duplo que provoca um impacto dramático na vida. (Losyk, 2006, p. 19).

No Brasil, o maior avanço da saúde do trabalhador foi seu reconhecimento constitucional como área contida no âmbito da saúde pública.

Mas, a despeito das críticas à sua institucionalização e ao desenvolvimento de suas ações, ainda são insuficientes para dar conta do cenário dramático do mundo do trabalho em matéria de saúde. No entanto, as ações nos cotidianos institucionais, às vezes marcadas por disputas e preconceitos técnicos institucionais, ocasionam confrontos no campo do fazer. O campo de saúde do trabalhador anda para frente, embora por caminhos tortuosos marcados pela reestruturação produtiva e em confronto com a hegemonia do mercado que tritura relações sociais. Embora as práticas sejam implementadas de forma lenta e com muitas limitações de ordem institucional e de conflitos de concepções (Minayo; Machado; Vasconcellos, 2018, p. 07).

O estresse é um desequilíbrio entre a demanda de uma situação que coloca em risco o bem-estar do sujeito e a sua percepção diante de suas habilidades para lidar com essa situação. A Organização Mundial da Saúde (OMS) passou a considerá-lo uma epidemia em 1995 (Rossi; Meurs; Perrewé, 2015).

A sobrecarga, intimamente ligada ao estresse, resulta da necessidade de reconhecimento pelo trabalhador, quanto maior a busca por reconhecimento, maior é a tendência de assumir um volume excessivo de trabalho, seja em termos de quantidade ou de complexidade. A Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho têm focado a atenção de pesquisadores no assédio moral. Nas relações laborais, a gravidade dessa forma de violência é perigosa, “quanto maior for a valorização do desempenho individual associada e a busca competitiva pelo reconhecimento através de metas.” (Gerheim, 2022, p. 145).

O processo saúde-doença dos trabalhadores está intrinsecamente ligado ao trabalho, porém não se limita a uma relação direta a ele e a causas únicas de fatores de risco. Também são influenciados pelas condições de vida e pela forma como os trabalhadores vivenciam seu ambiente, suas condições de trabalho e processos laborais (Brasil, online).

Segundo Dejours (2012), o sofrimento no trabalho inicia quando, apesar da dedicação, o trabalhador não consegue dar conta das suas tarefas. O trabalho torna-se prazeroso quando o trabalhador, com sua dedicação, consegue inovar. Sendo assim, o sofrimento e o prazer no trabalho são estritamente indissociáveis e a dedicação está associada ao engajamento afetivo da subjetividade em conflito com o real.

O trabalho, com efeito, é sempre sobrecarregado por incidentes, pelo não funcionamento dos objetos técnicos, por contra ordens da gestão, por

demandas urgentes solicitadas por terceiros, por seus colegas não cumprirem com seus compromisso e tarefas, por desistências dos clientes na última hora, entre outros. (Dejours, 2012, p. 365).

O real do trabalho é caracterizado como aquilo que se manifesta aos trabalhadores através de sua resistência ao controle e que resulta no sofrimento associado à sensação de fracasso. Trabalhar não é apenas fracassar, é também experimentar o fracasso, o tempo necessário para encontrar a solução que permita superar o real (Dejours, 2012).

A saúde do trabalhador compreende um conjunto de práticas teóricas interdisciplinares, sendo elas técnicas, sociais, políticas, humanas, multiprofissionais e interinstitucionais no que se refere à saúde coletiva. Vários atores, situados em diferentes lugares sociais e informados por uma perspectiva comum de produção de saúde, desenvolvem ações com vistas à promoção da saúde, sempre no âmbito de atuação das políticas públicas de saúde (Minayo; Machado; Pena, 2011).

Por exigências cada vez mais complexas dentro das organizações, os profissionais em qualquer situação estão sendo pressionados a aprender, de forma rápida e contínua, procedimentos de novas tecnologias, assim como se manter atualizado permanentemente. Vivem em constante ameaça de desemprego e sofrimento vivenciados no trabalho, o que ocasiona o risco de adoecimento no contexto laboral. Trabalhadores de diversas áreas estão levando trabalho para suas residências, privando-se de suas horas de lazer (Zanelli, 2010).

O sofrimento psíquico no trabalho, segundo Dejours (2004), pode afetar a subjetividade do trabalhador de diversas formas como: levar à desestabilização psicológica dos indivíduos, impactando sua capacidade de lidar com as demandas e pressões do ambiente de trabalho; conflito entre exigências e possibilidades: enfrentam um conflito cotidiano entre o que é exigido, o que desejam e o que é realmente possível fazer diante dos obstáculos e das condições. Isso pode gerar desânimo, fadiga, frustração, estresse, depressão, entre outros sintomas. Além disso, a perda de sentido e vontade, o esgotamento, a frustração e a falta de sentido vivenciados no trabalho podem estar relacionados à perda de um objeto de amor, que pode ser “o trabalho”.

Sendo assim, é possível levar a uma sensação de vazio e insatisfação constantes e a um impacto na intersubjetividade: o sofrimento psíquico no trabalho pode afetar a capacidade de estabelecer relações interpessoais saudáveis. Esses

aspectos demonstram como o sofrimento psíquico no trabalho não apenas abala o bem-estar emocional dos profissionais, mas também pode influenciar sua identidade, relações interpessoais e sentido de realização no trabalho (Dejours, 2004).

As características sanitárias do ambiente de trabalho e suas vulnerabilidades formam-se em objetos de observação e de intervenção no processo de vigilância em saúde em um contexto sanitário de forma geral, e da vigilância em saúde do trabalhador. A construção do território, que estabelece a organização dos processos de produção e de reprodução, condiciona a intensidade do impacto na saúde desses processos e em que sentido e velocidade ocorrem as transformações (Minayo; Machado; Pena, 2011).

A gestão de pessoas e competências humanas é uma questão estratégica fundamental para as organizações, não devendo ser restrita a um departamento/setor dentro da empresa. Gerir implica não apenas resolver problemas, conflitos e otimizar custos, mas também atender aos interesses e necessidades das pessoas envolvidas. Essa abordagem não apenas envolve uma mudança de nome, de Administração de Pessoal ou Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, mas também implica uma reorientação da função, tendo uma visão mais estratégica (Pinho; Bastos; Rowe, 2015).

No âmbito da saúde do trabalhador, a emergência da questão da 'saúde mental' apresenta um quadro de desconfianças, bloqueios, especialmente no que tange à aceitação de que se trata de algo estratégico. Apenas em 1994, durante a II Conferência de Saúde do Trabalhador, é que tivemos um painel dedicado à saúde mental e trabalho, entre diversos outros tópicos discutidos (Sato, 1996).

Referente à saúde mental e atenção psicossocial, a importância do trabalho mal se destacou nesse período, porém as condições de trabalho podem ter um impacto significativo. Reconhecer essa relação é essencial para promover ambientes de trabalho saudáveis e oferecer apoio adequado às pessoas com desafios de saúde mental nesses espaços (Athayde, 2011).

As transformações ocorridas no ambiente de trabalho ao longo dos anos, como a reestruturação produtiva, a introdução de novas tecnologias, a redução do quadro de funcionários e a implementação de novos modelos de gestão, têm sido associadas ao aumento de problemas de saúde entre os trabalhadores (Portz; Amazarray, 2019).

Dessa forma, o elevado grau de estresse cotidiano acaba causando um grande impacto na vida do trabalhador, podendo evoluir para problemas de saúde mais graves. Com o passar dos anos, o estresse no ambiente de trabalho tomou uma grande proporção, causando exaustão emocional e baixo desenvolvimento pessoal no trabalho. Assim, uma nova nomenclatura ganha destaque, a “Síndrome de *Burnout*”, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional ou Estafa Profissional (Rossi; Meurs; Perrewé, 2015).

As organizações que focam em estratégias competitivas, substituindo trabalho humano por máquinas, tendem a investir em capital produtivo, o que pode levar a novas formas de organização do trabalho e inovação. Essas mudanças refletem em um ambiente em transformação, onde a mão de obra deve se adaptar rapidamente às novas exigências impostas pela tecnologia e pela nova estrutura organizacional. A substituição do trabalho humano pela tecnologia pode resultar em desemprego ou precarização do trabalho, considerando que menos trabalhadores são necessários para realizar tarefas que antes eram executadas por mais pessoas.

A tecnologia impacta a vida pessoal dos trabalhadores, mantém os trabalhadores sempre conectados e pode levar a uma dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal, criando uma sensação de que existe uma continuidade no trabalho. Gera uma expectativa de estar sempre disponível, pode causar uma pressão significativa e afetar a qualidade de vida, aumento dos níveis de estresse e até contribuir para o surgimento de problemas de saúde mental. Por outro lado, a tecnologia também pode oferecer flexibilidade e autonomia, permitindo que os trabalhadores escolham onde e quando trabalhar, inclusive de forma remota. Pode ser benéfico para aumentar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

O avanço tecnológico, a globalização e o modelo gerencialista transformaram o mundo do trabalho. A gestão passou a focar mais nos resultados do que nas pessoas, desvalorizando o trabalhador e gerando impactos na saúde mental. É essencial entender as transformações para repensar práticas de gestão mais humanas, sustentáveis e alinhadas com o bem-estar dos trabalhadores e o desenvolvimento social. O trabalho, além de ser produtivo, pode estar associado ao sofrimento e aos desafios emocionais. O sofrimento psíquico e a sobrecarga emocional tornam-se habituais, afetando o bem-estar individual e as relações no ambiente de trabalho. A promoção da saúde do trabalhador deve considerar aspectos físicos, psicológicos e

sociais. Isso exige políticas públicas integradas, gestão estratégica de pessoas e ambientes de trabalho mais humanos.

4 OS DESAFIOS DOS GESTORES DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS

Este capítulo objetiva analisar os desafios quanto à gestão, às consequências nas relações de trabalho e como podem afetar a saúde do trabalhador no ambiente organizacional. Nos manuais de gestão, as empresas são vistas como um sistema de fatores interativos, com diversas especialidades (finanças, marketing, contabilidade etc.). No entanto, o "fator humano" é considerado problemático, levando à criação de departamentos especializados, como os de "recursos humanos", em que o ser humano é tratado como objeto de conhecimento e gestão central. Dizer que o ser humano é um fator da empresa inverte as relações entre o social e o econômico, a empresa, enquanto construção social, que é fruto da ação humana, e não o contrário (Gaulejac, 2007, p. 76).

A gestão é um sistema de organização do poder. Por trás de sua aparente neutralidade, é essencial compreender os fundamentos e as características desse poder, que evoluiu consideravelmente ao longo do tempo. Entre a organização científica do trabalho (Taylor, 1912 *apud* Gaulejac, 2007) e a administração das empresas multinacionais, as formas de exercício e a própria natureza do poder gerencial mudaram de maneira considerável (Gaulejac, 2007).

A partir do comportamento dos gestores dentro das organizações que funcionam como modelos de aprendizagem, os funcionários passam a executar o seu papel conforme a orientação recebida. Os gestores são responsáveis por consolidar a cultura e os valores nas organizações para manter os referenciais nos processos de socialização. Os processos ampliados de socialização, que são reproduzidos através da conduta que refletem nos procedimentos operacionais, "tornam decifrável a base ativa de valores que alicerçam a cultura da organização" (Zanelli; Tostes, 2019, p. 18).

Gestores têm responsabilidades formais de autoridade e coordenam atividades laborais. O desenvolvimento humano está rigorosamente detalhado pelas políticas e práticas de valorização dos trabalhadores, vinculados diretamente à rotina de gestão de pessoas, saúde e segurança do trabalho, entre outras atividades. A confiança na gestão, o respeito interpessoal e a justiça nas relações de trabalho são exemplos que estão associados ao processo de autonomia nesse ambiente (Zanelli; Tostes, 2019).

A composição da força de trabalho da empresa e do seu desempenho utiliza características observadas nos trabalhadores, como idade, gênero, escolaridade e etnia, que possam explicar as diferenças de produtividade entre trabalhadores e empresas, e isso é restritivo para assumir que elas respondem inteiramente pelo comportamento do trabalhador e da empresa (Cima *et al.*, 2022).

Com as mudanças no mundo do trabalho, fatores como avanços tecnológicas, a globalização e o desemprego estrutural estão associados a intensas cobranças por alcançar resultados e bater metas dentro das organizações. Diante da cobrança contínua por resolver problemas e obter produtividade, “empregados ou trabalhadores desenvolvem atividades diversificadas, em diferentes setores da economia, estão tendo dificuldades, para perceber, refletir e agir em benefício da própria saúde e do bem-estar coletivo”. Fatores como a globalização, o redirecionamento do quadro de funcionários e a modernização tecnológica contribuem para a sobrecarga de trabalho, o adoecimento do trabalhador e o estresse emocional (Zanelli, 2010, p. 13).

O psicanalista francês Christophe Dejours (1994) desenvolveu a teoria na década de 1980, que tratando da abordagem científica que investiga a relação entre o trabalho e a saúde do trabalhador. “Costuma-se separar a carga de trabalho em dois setores: carga física de um lado, a carga mental de outro”. Viver e trabalhar, dada sua complexidade e a constante natureza enigmática da realidade, ultrapassam nossa habilidade de compreendê-los completamente. Enfrentando esses desafios, os seres humanos desenvolveram, entre outras formas de conhecimento, a forma científica. Abordando apenas aspectos parciais, essa forma possui grande potencial e é explorada como uma força produtiva pelo capital. Portanto, nesse cenário de busca e limitações, o campo da saúde do trabalhador entra em cena (Athayde, 2011).

A cultura de uma organização também varia conforme a região onde está inserida. Uma vez que o ambiente organizacional refere-se ao conjunto de forças, tendências e instituições internas e externas têm potencial para influenciar no seu desempenho. A cultura organizacional é definida como sistema de valores e significados pelos indivíduos da organização e, assim, a cultura diferencia uma organização de outra (Sobral; Peci, 2013).

Esses aspectos culturais influenciam a maneira como os indivíduos percebem a estrutura da organização e como lidam com seus desafios e problemas. Além disso, orientam as ações e escolhas dos indivíduos da organização, exercendo uma

influência direta da organização no desempenho. Essa cultura reflete no tipo de liderança adotada, seja democrática ou autoritária, nas práticas motivacionais e em outras dimensões que influenciam diretamente na performance organizacional (Sobral; Peci, 2013).

O mundo do trabalho vem passando por uma série de transformações que abrangem condições econômicas, sociopolíticas, mudanças demográficas, avanços tecnológicos e outros fatores. “A sociedade pós-industrial, em suas demandas por constantes adaptações sociais, exige reações do indivíduo capaz de prejudicar a sua racionalidade e igualmente capaz de minar a saúde” (Zanelli, 2010, p. 19).

A organização do trabalho e o contexto em que está inserido determinam as demandas das atividades realizadas pelos trabalhadores para alcançar os objetivos e metas organizacionais. No entanto, os recursos técnicos disponíveis e as peculiaridades individuais dos trabalhadores influenciam constantemente o grau dessas demandas, além de contribuir para o surgimento de novas exigências durante a execução das atividades (Azevedo; Cruz, 2006).

Durante as últimas décadas, observou-se um aumento na instabilidade e na fragilidade das relações de trabalho, o que tem contribuído para a precarização social, no âmbito laboral e na forma mais ampla na sociedade contemporânea. A precarização social se caracteriza pela fragilização das estruturas e relações sociais, abalando tanto as instituições que regulam a coesão e a proteção coletiva, como os vínculos que unem os indivíduos entre si (Portz; Amazarray, 2019).

A necessidade de flexibilidade é uma característica inerente à sociedade de trabalho atual, estando diretamente relacionada à simultaneidade de iniciativas e de atividades. Nesse contexto, ser flexível significa ter a capacidade de responder de forma simultânea a múltiplas demandas (Castro; Ferreira, 2022).

Ao observar o trabalho na atualidade é possível identificar um crescimento do mal-estar como fenômeno social mundial (Castro, 2015). Nos últimos trinta anos, grosso modo, temos visto o crescimento do estresse crônico (Aubert & Pagès, 1989), de burnout (Castro, 2012), do assédio moral (Ferreira, 2009), dos fenômenos de LER e DORT (Clot, 2010) e dos quadros de depressão (Ehrenberg, 2010) e suicídio (Castro, 2014) relacionados ao trabalho. (Castro; Ferreira, 2022, p. 20).

Os determinantes da saúde e dos transtornos mentais incluem não apenas atributos individuais, como a capacidade de administrar os pensamentos, as emoções, os comportamentos e as interações com os outros, mas também os fatores sociais,

culturais, econômicos, políticos e ambientais, como as políticas nacionais, a proteção social, padrões de vida, as condições de trabalho e o apoio comunitário (OPAS/OMS, online).

Tratando-se de carga psíquica, quantificar uma vivência não é possível, sendo ela qualitativa em primeiro lugar. “O prazer, a satisfação, a frustração, a agressividade, dificilmente deixam-se dominar por números”. A percepção de cada indivíduo da relação homem-trabalho tem diversos efeitos reais, mesmo não sendo contínuos, podemos verificar marcas no absenteísmo ou ainda no presenteísmo (Dejours, 1994, p. 22-23).

O trabalho pode ser perigoso para a psique, quando ele é contrário à livre atividade. Para que o indivíduo experimente bem-estar em termos de carga psíquica, não basta simplesmente não estar sobrecarregado, o ideal é que a mente funcione de maneira fluida e engajada com o que está sendo feito, permitindo uma interação produtiva e significativa com a atividade desempenhada. Sendo assim, ela pode ser positiva ou negativa (Dejours, 1994).

Quando a lógica financeira assume o comando sobre a lógica da produção, as relações de poder dentro da empresa mudam. Durante os Trinta Gloriosos (período após o final da Segunda Guerra Mundial e que constituíram um forte crescimento econômico na maioria dos países desenvolvidos), as relações entre capital e trabalho haviam se equilibrado, mas depois endureceram. A gestão de pessoal e das relações sociais foi substituída pela gestão de recursos humanos (Gaulejac, 2007).

Funcionários passaram a ser vistos como custos a serem reduzidos, uma variável de ajustamento que deve ser flexibilizada para atender às exigências do mercado. Adaptabilidade, flexibilidade e reatividade tornaram-se essenciais para um bom gerenciamento de recursos humanos. No ambiente competitivo, segundo o autor Gaulejac (2007), respostas imediatas são essenciais. O desempenho e a rentabilidade são medidos em curto prazo, criando uma tensão permanente no sistema de produção: zero de atraso, tempo exato, fluxos tensos, gerenciamento imediato. A meta é fazer sempre mais, melhor e mais rápido, com os mesmos ou até menos recursos humanos.

Os gestores têm de reduzir custos e, ao mesmo tempo, melhorar constantemente os produtos e serviços que a organização oferece. Assim, conseguem manter a empresa competitiva diante da quantidade cada vez maior de

opções oferecidas aos consumidores. Além disso, é preciso envolver os funcionários em todo o processo, da tomada de decisões à produção, reestruturar funções e, se preciso, recomeçar do zero. Tudo para garantir baixos custos e a satisfação do cliente (Menegon, 2012).

A inovação transformou-se em um fator determinante e importante da competitividade e do sucesso das organizações, regiões e países. A organização linear da inovação foi um legado da era fordista de organização e produção industrial. A relação existente entre a dinâmica industrial e o desenvolvimento regional sofreu uma considerável mudança: a competitividade territorial de longo prazo tem menos a ver com as tradicionais operações de otimização na alocação de fatores do que com as capacidades das organizações em inovarem ou anteciparem-se estrategicamente aos desafios de mercado (Santos, 2016, p 124).

A inovação é praticada pela boa gestão que utiliza os fluxos estratégicos de informação e criação de conhecimento. Diante disso, segundo o autor, “alguns autores passam a defender como medida prioritária de desenvolvimento regional a noção de Sistema Regional de Inovação que compreende um determinado sistema produtivo e sua envolvente político-institucional”. A inovação está ligada a uma multiplicidade de atores, como empresas, universidades, centros tecnológicos, instituições financeiras, que através de organizações e instituições de natureza cooperativa integram informações e recursos estratégicos (Santos, 2016, p. 131).

O varejo de combustíveis está relacionado à conveniência e à mobilidade. Com a possibilidade de transporte da população, especialmente com o desenvolvimento e com a expansão dos veículos para transporte pessoal, a frequência a um posto de combustível passou a ser uma atividade essencial na vida das pessoas. Abastecer um veículo automotor é uma atividade que se incorporou à rotina de grande parte da população (SEBRAE, online).

O combustível, em suas mais variadas formas, tem sido um importante insumo e tem relação direta com o desenvolvimento e crescimento econômico da sociedade. A gestão de postos de combustíveis precisa inovar constantemente, clientes exibem um perfil cada vez mais exigente, que busca soluções mais ágeis e prazos cada vez mais curtos, buscando mais a experiência de compra, além do fator preço.

O papel da gestão na rede de postos estudada é gerir pessoas, manter a filial que está sob sua responsabilidade organizada, garantir o seu funcionamento dos

processos e das políticas da organização, disseminar a cultura aos funcionários, garantir o bom atendimento ao cliente com o procedimento padrão de atendimento, assegurar que as metas definidas pela direção sejam alcançadas, manter a produtividade e o bom desempenho de sua equipe.

As práticas de gestão, que são implementadas através de uma solução completa e especializada, possibilitam condições de transformar o negócio, propor crescimento e otimizar resultados. As organizações estabelecem políticas e procedimentos internos, assim como os procedimentos padrões nos seus processos para garantir a excelência no funcionamento da operação, que pode ser complementado através de treinamentos regulares de segurança e de supervisão adequada das atividades do negócio.

No contexto das práticas de gestão, é importante adotar um sentido crítico e considerar alguns pontos adicionais. Dessa forma a eficácia pode variar dependendo do ambiente e das condições específicas de um posto de combustível. É essencial adotar as práticas conforme as necessidades individuais de cada local onde está inserido. Contar com tecnologia especializada dentro da administração de postos de combustíveis ajuda no aumento da produtividade. Assim como funcionários treinados para operar as bombas com agilidade e precisão, a abordagem com o cliente que deve acontecer é primordial, para que a experiência de compra seja positiva e vantajosa para ambas as partes (SULPETRO, 2023).

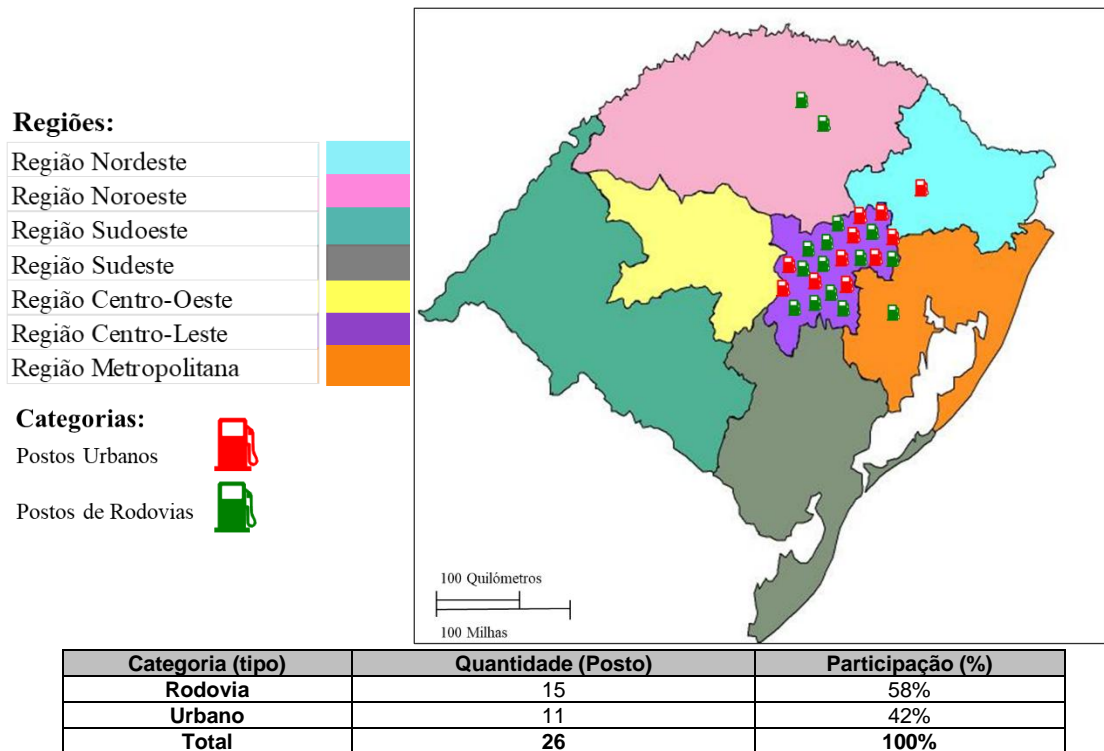
As margens de lucro cada vez menores no varejo de combustível obrigam o segmento a fazer ajustes das equipes de trabalho, aumentando, assim, a demanda de trabalho dos funcionários que permanecem atuando dentro dos postos. É preciso considerar, também, o grande número de rotatividade nesse segmento. Rotatividade de pessoal ou *turnover* é o resultado da saída e da entrada de funcionários nas organizações. A rotatividade é o número de funcionários desligados da organização em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, chamado de Índice de Rotatividade (Marras, 2011).

Atualmente a organização conta com 26 filiais espalhadas pelo Rio Grande do Sul, sendo nove em Santa Cruz do Sul, onde fica localizada a matriz (estrutura administrativa e o primeiro posto de combustível da rede), atacado e centro de distribuição, uma em Candelária, quatro em Cachoeira do Sul, uma em Rio Pardo,

uma em Pantano Grande, uma em Encruzilhada do Sul, uma em Eldorado do Sul, três em Venâncio Aires, duas em Lajeado, uma em Santo Ângelo, uma em Soledade e uma em Bento Gonçalves. A organização em seu quadro funcional possui aproximadamente 402 funcionários. Atua estrategicamente em 12 municípios do estado do Rio Grande do Sul, com nove postos urbanos e quinze postos de rodovia (Nevoeiro, Rede de Postos, online).

Observando as categorias de posto de rodovia e posto urbano em que o método de trabalho e o público são diferentes, podemos falar de regionalização, cada um com suas características e particularidades específicas, conforme figura abaixo:

Figura 1 - Quantidade de postos de combustíveis por categorias em uma rede específica por regiões no Rio Grande do Sul



Fonte: https://pt.wikivoyage.org/wiki/Rio_Grande_do_Sul

Elaboração: Raquel Sizinando Gonçalves, 2023.

Apesar de a rede de postos de combustíveis em estudo estar localizada em quatro regiões do estado do Rio Grande do Sul, o estudo foi realizado na região de maior concentração de postos, que é a região Centro-leste com 10 postos urbanos e 12 postos de rodovia.

A organização é considerada uma construção social, resultado da ação humana, o que destaca a importância do fator humano na dinâmica organizacional.

A importância do fator humano é essencial para o funcionamento e para a eficácia das organizações. Os gestores têm a responsabilidade de consolidar a cultura e os valores dentro das empresas, influenciando diretamente o comportamento dos funcionários e a execução de suas funções. A gestão eficaz do fator humano pode levar a um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e colaborativo, refletindo na performance geral da organização.

Os gestores são responsáveis por consolidar a cultura e os valores da organização. O estilo de liderança adotado por eles seja democrático ou autoritário, impacta diretamente em como os funcionários percebem a estrutura organizacional e como lidam com desafios. Uma liderança eficaz pode motivar e engajar, enquanto uma liderança autoritária pode gerar resistência e desmotivação.

Políticas de valorização, saúde e segurança do trabalho e outras práticas de gestão de pessoas são fundamentais para o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Gestores que promovem um ambiente de confiança, respeito e justiça nas relações de trabalho tendem a aumentar a autonomia e a satisfação dos funcionários, influenciando de forma positiva. Assim a forma de dar um feedback construtivo e o reconhecimento de conquistas podem motivar os funcionários e fazer com que se sintam valorizados na organização.

A influência dos gestores é fundamental para modificar o comportamento dos colaboradores e o desempenho organizacional. Os desafios globais exigem que empresas e líderes repensem seus propósitos, colocando a ética no centro de suas ações e transformando a educação executiva. As características do contexto global influenciam mais a liderança do que as características dos contextos locais. A liderança global difere da local em conectividade, fronteiras, complexidade, ética e gestão de tensões. O líder global reconhece padrões diversos, lidera mudanças em larga escala e gere a diversidade (Barreto, Trevisan, Veloso; 2021).

As discussões apresentadas nos capítulos anteriores constituem a base conceitual desta dissertação. A partir de agora, é necessário atentar para as discussões empíricas. Elas são fruto da realização de entrevistas semiestruturadas realizadas em postos de combustíveis do Vale do Rio Pardo, salientando que a coleta de dados aconteceu em novembro de 2024.

A pesquisa foi realizada de natureza qualitativa, sendo fundamental o elemento humano. Nas pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. A análise dos dados nessa metodologia de pesquisa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador, conforme Gil (2008).

A pesquisa de campo foi realizada em dois momentos: o convite para responder o questionário foi enviado para o e-mail de cada gestor e depois participaram de uma entrevista semiestruturada. Inicialmente, foi enviado um questionário para os 26 gestores da rede via *google forms*, e retornaram 24 respondidos. O objetivo através desse instrumento foi identificar os aspectos relacionados à atividade realizada, que podem ser fatores estressores. A análise dos dados do questionário, de caráter numérico, foi realizada através do *software Excel*. Os resultados foram organizados em tabelas e gráficos para apresentação nesta dissertação. Nesse mesmo instrumento, cada gestor foi convidado para uma entrevista presencial com hora e dia marcados com antecedência dentro da sua disponibilidade. Foram entrevistados gestores de postos de combustíveis, sendo dois homens e quatro mulheres, com o mesmo roteiro de entrevistas (APÊNDICE A). Essa entrevista foi realizada de forma presencial em cada filial onde o gestor desenvolve as suas atividades, e foi solicitado ao gestor autorização para a gravação da entrevista nesse momento.

Os dados coletados passaram por uma análise de conteúdo temática. A metodologia qualitativa é importante para estudar e compreender o contexto em que ocorre o fato, proporcionando um maior conhecimento de uma situação ocorrida, o que possibilita o entendimento dos comportamentos. Na metodologia qualitativa, as entrevistas podem conter uma grande quantidade de questões e são aplicadas de preferência em um grupo menor de pessoas, que é definido por critérios conforme os objetivos do método de estudo, nesse caso, gestores dos postos de combustível em estudo. A análise de conteúdo temática é uma técnica aplicada na pesquisa qualitativa, que pode ser ajustada para se adequar às demandas do projeto de pesquisa. Essa abordagem capacita o pesquisador a investigar e compreender os dados textuais de forma minuciosa.

Segundo Minayo (2002), a fase de análise de dados pode ser considerada o final da pesquisa, porém podemos estar enganados, pois essa fase depende de outras. Os

dados coletados podem não ser suficientes para chegar a uma conclusão. Podemos apresentar dados, mas o problema de pesquisa, os objetivos e as hipóteses podem não estar bem definidos.

Por fim, com base nesses instrumentos, literatura e categorias de análise, serão analisados os efeitos da exigência por produtividade desses gestores e os seus efeitos sobre a saúde mental deles. O método dialético é um método de abordagem que tem como características centrais o uso da discussão, da argumentação e da provocação. Trata como uma hipótese que o homem é o centro da discussão. Contudo, tal metodologia apresenta pontos positivos e negativos.

No método dialético, conforme Wachowicz (2001), uma das características é a contextualização do problema que será pesquisado, tratando-se de historicidade, cumprindo-se, assim, a ação do pensar, efetiva-se as questões: quem faz a pesquisa, quando, onde e para quê, as sínteses são construídas baseadas em contradições, sendo assim, a historicidade e a contradição são categorias metodológicas mais importantes na dialética, que são definidas conforme a temática do problema que será pesquisado. Nesse método, prevalece o sujeito sobre o objeto.

Existem leis fundamentais do método dialético, alguns autores apontam três e outros quatro. Para Lakatos e Marconi (2001), a primeira é a ação recíproca, unidade polar ou “tudo se relaciona”; a segunda é a mudança dialética, negação da negação ou “tudo se transforma”; a terceira é passagem da quantidade à qualidade ou mudança qualitativa; e a quarta é a interpenetração dos contrários, contradição ou luta dos contrários.

As categorias metodológicas da dialética, segundo Wachowicz (2001), contextualiza que são a totalidade e a contradição. O pesquisador aproxima-se do seu objeto de estudo e teria aspectos pelos quais ele poderia tomar esse objeto. Tais aspectos são chamados de categorias simples, que remetem à necessidade de uma definição de termos, sendo duas categorias que se apresentam no trabalho do pesquisador: as categorias simples e as categorias metodológicas.

Após, com aqueles que concordaram em participar, foi realizada uma entrevista semiestruturada com gestores de 6 filiais do Vale do Rio Pardo, a fim de verificar os principais fatores de risco para o agravamento da sua saúde mental. A ida às filiais foi programada conforme a disponibilidade de cada gestor e agendada com antecedência

através de ligação telefônica e/ou mensagens via *whatsapp*, o período do agendamento das entrevistas foi de novembro/2024 a dezembro/2024.

A entrevista foi realizada de forma individual com cada gestor, em horário comercial, no seu ambiente de trabalho em uma sala reservada, para que o entrevistado se sentisse mais tranquilo e seguro para responder às questões. Cada entrevista levou em torno de 40 minutos. Para melhor compreensão e análise dos dados, a entrevista foi gravada e após transcrita para o *word*. Depois da transcrição, foram identificados aspectos em comum e os dados analisados baseados em categorias. Foram critérios de inclusão na pesquisa ter mais de 18 anos, ter cargo de gestão, trabalhar na rede de postos de combustível.

A tabela abaixo evidencia o perfil dos profissionais de gestão entrevistados:

Tabela 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

	Dados	N	%
Sexo	Feminino	8	33,30%
	Masculino	16	66,70%
Faixas de idade	18 a 25 anos	1	4,20%
	26 a 30 anos	3	12,50%
	31 a 35 anos	3	12,50%
	36 a 40 anos	2	8,30%
	Acima de 40 anos	15	62,50%
Função/Cargo	Coordenador	6	25%
	Gerente	18	75%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

Na tabela 1, podemos verificar que 66,7% dos entrevistados são do sexo masculino, reforçando, assim, a questão de que o maior público em cargo de gestão são homens, à medida que se ascende nas hierarquias organizacionais, observa-se uma diminuição progressiva na presença feminina. Simultaneamente, as mulheres que alcançam posições de liderança frequentemente se deparam com disparidades salariais em relação aos seus colegas do sexo masculino. Vale destacar também que elas representam apenas um terço desses cargos, deixando evidente que não é apenas a desigualdade salarial, mas também a dificuldade de acesso na área de gestão (Miltersteiner *et al.*, 2020).

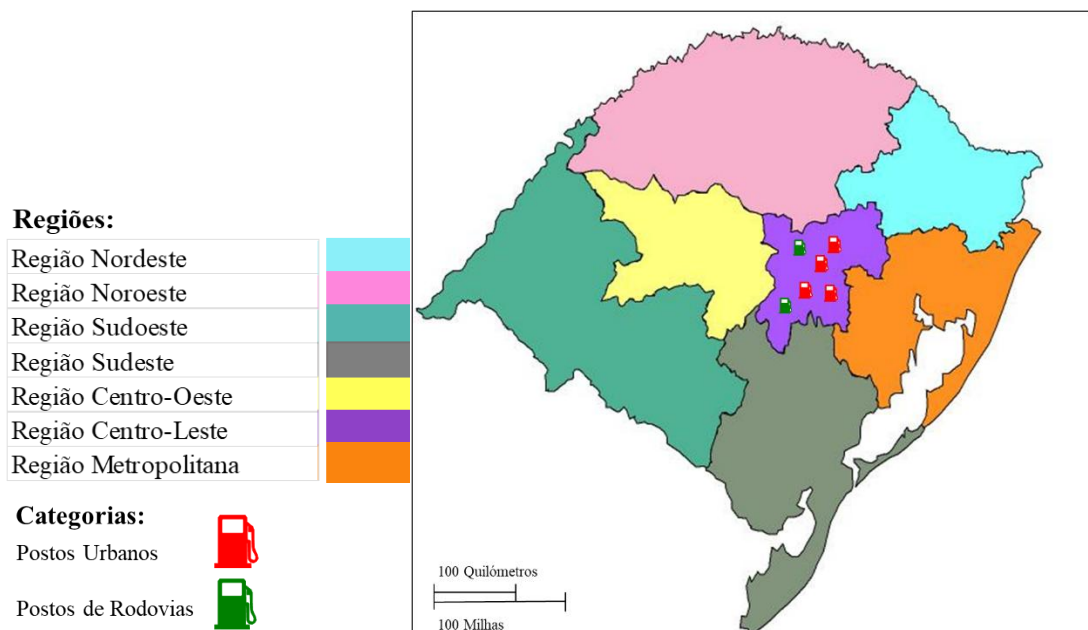
No que diz respeito à faixa etária, destaca-se que 25% dos entrevistados têm entre 26 e 35 anos, sinalizando a presença significativa de um público jovem nas funções gerenciais, sendo que 75% dos entrevistados ocupam cargos de gerência na rede de postos de combustíveis analisada. Drucker (2001) destaca que, na sociedade

do conhecimento, o perfil gerencial passa a ser definido mais pela competência do que pelo tempo de casa. Essa mudança valoriza profissionais capazes de entregar resultados em um ambiente mais dinâmico, o que pode contribuir para o aumento da presença de pessoas mais jovens em cargos de liderança.

Fomentar uma cultura organizacional inclusiva, na qual todas as gerações se sintam reconhecidas e respeitadas, é fundamental para fortalecer a coesão e impulsionar o desempenho da equipe. A implementação de programas de capacitação que destaquem a importância da colaboração entre diferentes faixas etárias pode reduzir possíveis conflitos e promover o respeito mútuo no ambiente de trabalho (Romão *et al.*, 2024).

A rede de postos de combustível está localizada em 4 regiões no estado do Rio Grande do Sul, metropolitana com uma filial, nordeste também com uma filial, noroeste com duas filiais, centro-leste com 22 filiais. A entrevista foi realizada com gestores da região centro-leste, onde fica a maior concentração de postos de combustíveis e toda a área administrativa dessa rede, conforme mostra o mapa abaixo:

Figura 2 - Quantidade de postos de combustíveis por categorias e localização dos gestores entrevistados



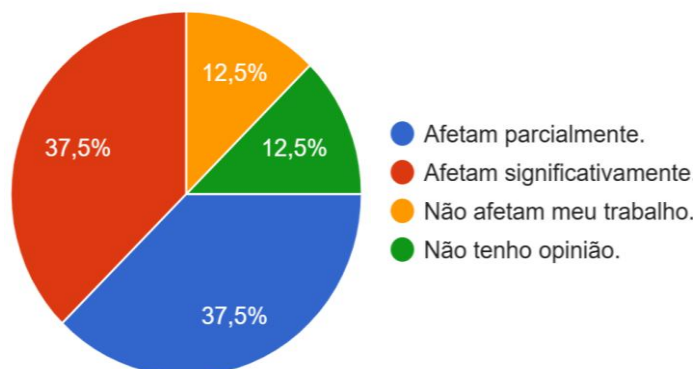
Fonte: https://pt.wikivoyage.org/wiki/Rio_Grande_do_Sul
Elaboração: Raquel Sizinando Gonçalves, 2023.

Esse perfil demográfico é fundamental para a interpretação dos demais dados, como os referentes aos processos de gestão. Conforme apresentado na figura 03 – sobre os processos de gestão, 75% relataram que eles impactam diretamente sua rotina de trabalho, ainda que 12,5% não percebam tais efeitos.

Na interpretação do gráfico, podemos inferir que grande parte dos pesquisados acreditam que os processos de gestão que são propostos pela empresa afetam de alguma forma a sua rotina diária. Essa percepção dialoga com as análises de Dejours (1992), que destaca os efeitos subjetivos do trabalho. Ele aponta que os modos de gestão, ao definirem metas rígidas, exigências de produtividade e avaliações constantes podem gerar sofrimento psíquico, estresse e patologias no trabalhador.

Possivelmente, os demais entrevistados acreditam que não afetam por não ter total conhecimento dos processos de gestão aplicados pela empresa, e quais as suas consequências no ambiente onde estão inseridos. Desconhecem o que é um processo de gestão e quais os benefícios e consequências que podem ter no ambiente de trabalho, em suas rotinas e relações.

Figura 3 - Como os processos de gestão na empresa afetam o trabalho

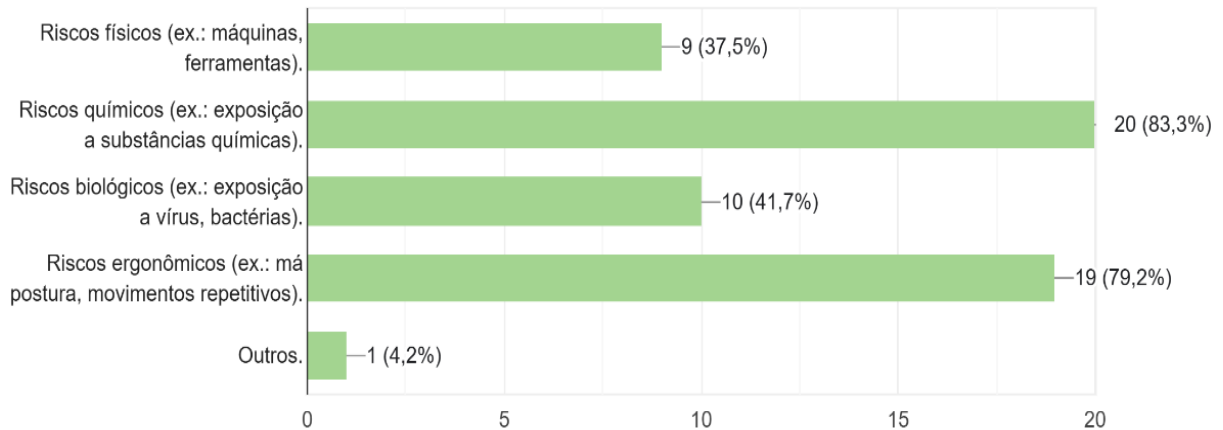


Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

Na figura 04, sobre os riscos que são encontrados no trabalho, houve a possibilidade de marcar mais de um risco, e entende-se que 83,3% dos entrevistados responderam que predominam os riscos químicos, pois estão expostos a substâncias químicas devido ao ramo de negócios da empresa, que é o varejo de combustível. A Norma Regulamentadora nº 20 (NR-20), com ênfase no Anexo IV, desempenha um papel essencial na promoção da saúde e segurança dos trabalhadores de postos de combustíveis expostos ao benzeno. Esse dispositivo normativo estabelece diretrizes

específicas de controle, além de exigir a adoção de procedimentos e práticas que visam à mitigação dos riscos associados à exposição a essa substância tóxica.

Figura 4 - Riscos encontrados no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

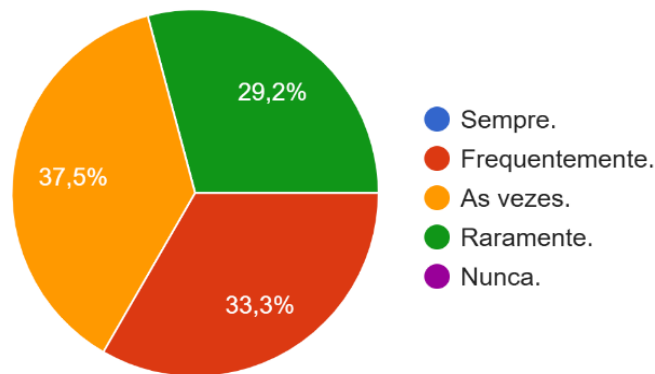
A exposição ocupacional, em especial ao benzeno, representa um risco significativo à saúde dos trabalhadores, podendo ocasionar efeitos adversos no sistema nervoso central, alterações hematológicas, comprometimento do sistema imunológico e aumento da incidência de neoplasias, notadamente a leucemia. A inalação contínua dos vapores de combustíveis está associada a uma ampla gama de manifestações clínicas, que variam desde sintomas leves, como cefaleia e náuseas, até doenças graves de natureza crônica e potencialmente fatais.

Outro fator de risco apontado com 79,2% são os riscos ergonômicos, aqueles relacionados às condições do ambiente de trabalho que podem interferir na saúde física e mental do trabalhador devido à inadequação entre as exigências da atividade, os equipamentos utilizados, a organização do trabalho e as capacidades individuais do trabalhador. Esses riscos incluem posturas inadequadas, movimentos repetitivos, levantamento e transporte manual de cargas, jornada excessiva, monotonia, ritmo intenso de trabalho e cobrança de metas. A exposição prolongada a esses fatores pode resultar em distúrbios osteomusculares, estresse, cansaço físico e mental, entre outros agravos à saúde, segundo a NR-17 que trata da ergonomia.

Diante desses resultados, fica clara a necessidade de reforço nas políticas de segurança do trabalho, especialmente no que tange ao controle da exposição química e à ergonomia, apostando em um ambiente de trabalho mais seguro, saudável e

eficiente. Além disso, tais achados ressaltam a importância da adoção de práticas preventivas e de conscientização contínua, alinhadas às normas regulamentadoras (NRs) vigentes.

Figura 5 - Percepção da frequência do estresse relacionado ao trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

Na figura 05 – Estresse relacionado ao trabalho, a análise dos dados revela que uma parcela expressiva dos funcionários relatou vivenciar estresse relacionado ao trabalho com regularidade.

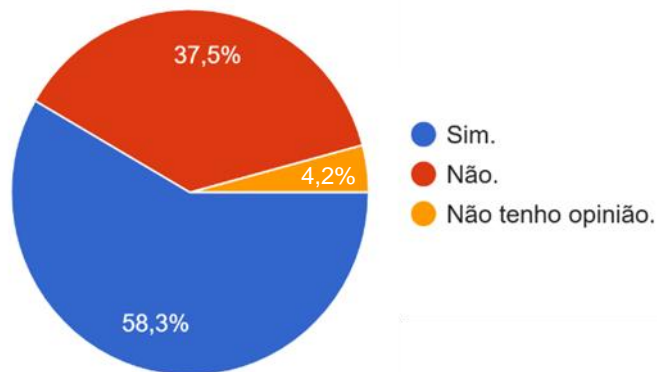
Dos trabalhadores pesquisados, 70,8% afirmaram que sentem estresse relacionado ao trabalho de forma frequente ou esporádica, evidenciando que o estresse ocupacional é uma realidade comum e recorrente entre os participantes da pesquisa. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o estresse ocupacional é causado por uma combinação de fatores organizacionais, sociais e individuais. Fatores como carga de trabalho excessiva, relações interpessoais difíceis, pressão por resultados, entre outros são recorrentes. É importante destacar que nenhum dos pesquisados assinalou as opções “sempre” ou “nunca”, o que sugere que o estresse não é constante nem totalmente ausente, mas sim uma variável intermitente nas rotinas profissionais.

Dejours (2017) entende o estresse ocupacional como resultado da relação entre o sujeito e a organização do trabalho, mas vai além da simples sobrecarga de tarefas. Para ele, o sofrimento psíquico no trabalho está relacionado à maneira como o trabalhador vive e elabora suas experiências dentro da organização.

Portanto, torna-se evidente a necessidade de estratégias organizacionais voltadas à promoção da saúde mental dos trabalhadores, como ações de escuta ativa, gestão humanizada e programas de prevenção ao estresse ocupacional.

A figura 06, referente à presença de ansiedade relacionada ao trabalho revela que uma maioria significativa dos pesquisados (58,3%) declarou sentir ansiedade em decorrência das suas atividades laborais. Esses dados reforçam a percepção de que o ambiente de trabalho pode ser um fator gerador de tensão e apreensão emocional, especialmente em contextos com alta demanda por resultados e prazos rigorosos.

Figura 6 - Presença da ansiedade relacionada a seu trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

Para fins de complemento de informação, foi solicitado para quem marcou que sente ansiedade relacionada ao trabalho que citasse um exemplo de situação que lhe deixa ansioso nesse ambiente. Essa questão foi respondida por 13 trabalhadores responderam, e entre as respostas identificamos que o não cumprimento das metas aparece com mais frequência e, nas respostas de 6 trabalhadores, refere-se à situação em que os objetivos e metas propostos pela organização não são alcançados pelos colaboradores, equipes ou setores responsáveis.

A gestão de uma rede de postos de combustíveis envolve desafios complexos, que vão além da operação e afetam características humanas, organizacionais e sociais. O papel do gestor é fundamental para consolidar valores, manter a produtividade, promover um ambiente de trabalho saudável e lidar com as pressões do mercado. A precarização do trabalho, a sobrecarga, a rotatividade e as exigências por resultados imediatos afetam diretamente a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. É essencial entender essa dinâmica para pensar em práticas de gestão

eficazes, sustentáveis e humanas, que considerem o contexto organizacional e as especificidades de cada unidade da rede. A partir desse contexto, a pesquisa busca aprofundar essas questões com base na experiência dos gestores entrevistados.

5 ESTRESSE E GLOBALIZAÇÃO

5.1 Saúde mental dos gestores em meio à sobrecarga das Organizações

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada, buscando compreender como os fatores organizacionais impactam diretamente a saúde mental dos colaboradores. As análises consideram tanto os dados quantitativos quanto qualitativos, permitindo uma visão mais ampla sobre os aspectos que geram ansiedade, sobrecarga e dificuldades no ambiente de trabalho. A análise dos resultados permite não apenas compreender a realidade vivenciada pelos funcionários, mas também aponta para a necessidade de repensar práticas organizacionais, fortalecendo políticas de apoio, estratégias de gestão humanizada e ações que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável.

5.2 Análise dos resultados

Os relatos dos participantes, associados aos dados coletados, evidenciam a presença de fatores estruturais que contribuem para o desenvolvimento de estados de estresse e de sofrimento psíquico, como pressão por metas, prazos curtos, falta de autonomia e ausência de suporte institucional.

Os resultados encontrados dialogam com a literatura sobre os impactos da organização do trabalho na saúde mental dos trabalhadores. Dejours (1992) descreve como a organização laboral pode gerar ansiedade, angústia e sofrimento psíquico, especialmente quando há pressão por metas, ausência de sentido e falta de reconhecimento. A pressão por metas e resultados, comum nas organizações, pode gerar um nível elevado de ansiedade, especialmente quando elas são inatingíveis ou desproporcionais à realidade do trabalho.

Ao tratar das patologias da sobrecarga organizacional, o autor destaca que a ausência de condições adequadas para o cumprimento das tarefas, somada à pressão por produtividade, tende a gerar sofrimento psíquico, manifestado por quadros de ansiedade, estresse e, em casos mais graves, transtornos psicológicos.

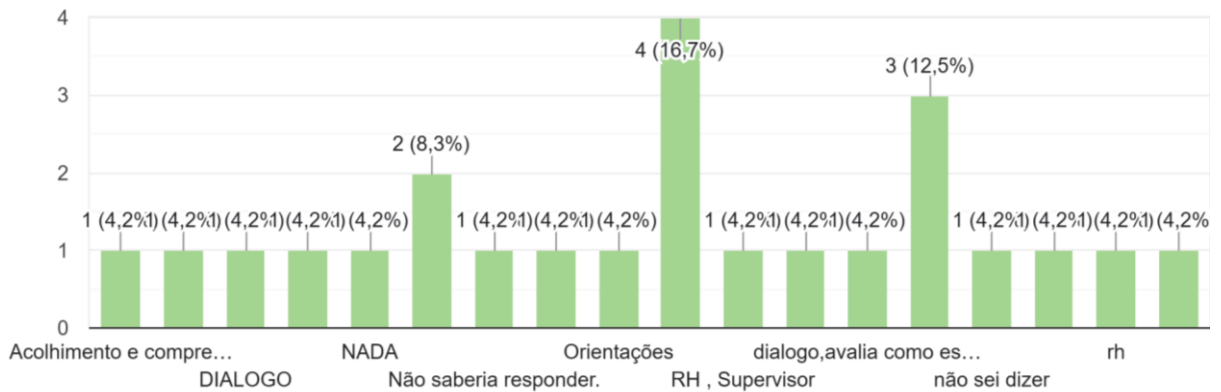
Dessa forma, os dados reforçam a importância de práticas de gestão mais humanizadas, que considerem não apenas os resultados quantitativos, mas também o bem-estar emocional dos colaboradores. A flexibilização de metas, o estímulo à autonomia, a clareza nos processos e o apoio psicológico institucional são estratégias que podem contribuir para a redução da ansiedade no ambiente organizacional.

As respostas dos participantes que se identificam ansiosos oferecem uma visão qualitativa importante sobre os fatores desencadeantes desse estado psicológico no ambiente organizacional. As principais causas relatadas incluem: a pressão por metas e resultados, evidenciada por manifestações como “o não cumprimento das metas”, “alcançar os objetivos e metas” e “quando os resultados não estão satisfatórios”. Podemos apontar o excesso de demandas e os prazos exíguos, identificados em relatos que mencionam “não conseguir concluir as atividades designadas”, “não conseguir realizar todas as atividades dentro do prazo” e “prazo de entrega de projetos”.

A restrição quanto à autonomia no ambiente de trabalho configura-se igualmente como um fator gerador de ansiedade, sendo exemplificada por expressões como “sem autonomia para decidir certos assuntos”. A dificuldade na resolução de problemas, refletida na afirmação “demora para resolver certos problemas”, revela-se como um elemento capaz de gerar frustração, insegurança e desgaste emocional. Ainda assim, questões relacionadas à gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao cumprimento de metas em conjunto com as equipes, também são apontadas como fatores geradores de ansiedade, deixando evidente os desafios às funções de liderança e à responsabilidade pelo desempenho coletivo.

A análise da figura 07 indica uma baixa percepção, por parte dos trabalhadores, sobre os serviços e canais de apoio oferecidos pela empresa para o enfrentamento do estresse e da ansiedade. A opção mais mencionada foi RH, supervisor, com 16,7% (4 respostas), seguida por “não sei dizer”, com 12,5% (3 respostas). As demais alternativas tiveram baixa representatividade individual (4,2%), como acolhimento e compreensão, diálogo, orientações, ou até mesmo respostas como “nada” e “não sei dizer”.

Figura 7 - Serviços/canais que a empresa proporciona para lidar com o estresse e a ansiedade relacionados ao trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

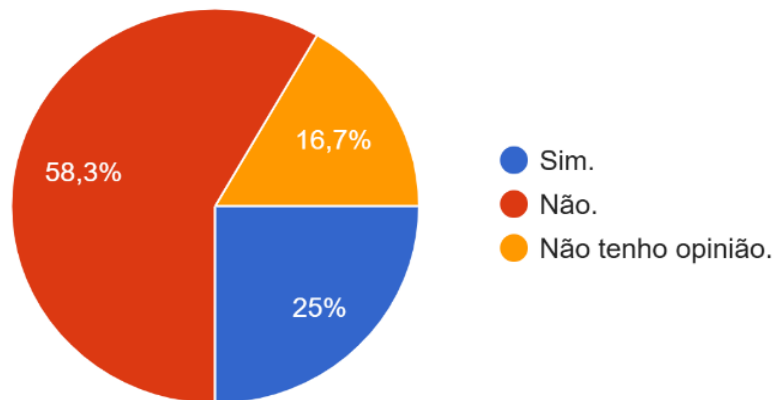
Esses resultados sugerem dois aspectos preocupantes: - falta de clareza e comunicação sobre os canais formais de apoio emocional e psicológico no ambiente organizacional; - carência ou fragilidade desses canais, visto que uma parcela significativa dos participantes afirma não saber nomear qualquer tipo de suporte oferecido pela empresa. A expressiva quantidade de respostas dispersas, somada à frequência de respostas como “nada” e “não sei dizer”, leva a uma ausência de política institucional clara voltada à saúde mental. Quando os trabalhadores não reconhecem ações concretas da empresa para lidar com o sofrimento emocional, cria-se um ambiente onde o estresse e a ansiedade são potencializados pela sensação de desamparo institucional.

A OMS (Organização Mundial da Saúde) aponta que ambientes de trabalho que negligenciam os aspectos emocionais dos colaboradores tendem a apresentar maior incidência de adoecimento psíquico, absenteísmo e queda de produtividade (Dejours,1992; OMS, 2017). Assim, a implementação de canais estruturados como programas de apoio psicológico, rodas de conversa, acompanhamento do setor de RH com foco em saúde emocional e treinamentos sobre inteligência emocional são cruciais para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. Embora mais voltado à gestão estratégica, Drucker (1999) defende que organizações eficazes do futuro precisarão considerar o bem-estar humano como parte essencial da produtividade. Enquanto Dejours (1992) discute como a organização do trabalho

pode causar sofrimento psíquico e destaca a importância de espaços de escuta e acolhimento.

A figura 08 traz que 58,3% dos trabalhadores sentem que as atividades que desempenham na organização não geram sobrecarga. Porém, a presença de 25% de colaboradores que relatam sobrecarga é um dado relevante para a gestão organizacional. Embora não represente a maioria, esse percentual sugere que uma parte considerável dos trabalhadores pode estar sob risco de fadiga, estresse ocupacional e eventual queda de produtividade.

Figura 8 - Sobrecarga de trabalho com as atividades desempenhadas na organização.



Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

Zanelli (2014) discute a sobrecarga de forma mais focada na gestão de pessoas, saúde ocupacional e desempenho. A sobrecarga de trabalho compromete o equilíbrio entre esforço e recuperação, podendo levar à queda de produtividade, absenteísmo e doenças ocupacionais. Ela ocorre quando as exigências do cargo superam a capacidade de resposta do trabalhador, seja em termos de tempo, energia ou competência. Destaca a importância de análise e redesenho dos cargos, promovendo práticas de gestão que minimizem a sobrecarga e promovam o bem-estar.

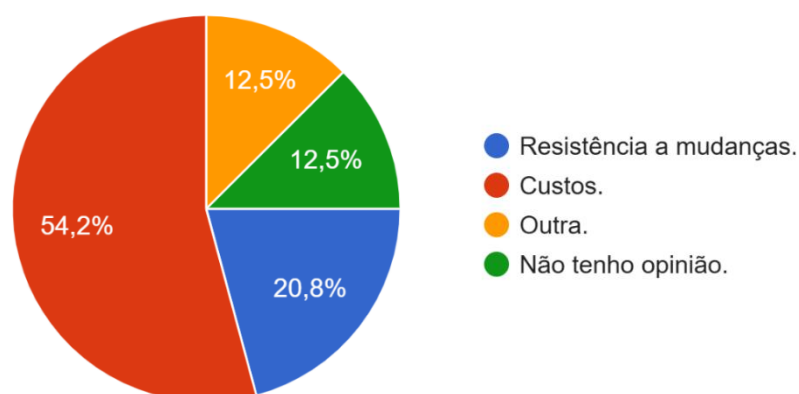
Conforme apontado por Zanelli (2004), a sobrecarga de tarefas pode comprometer significativamente o desempenho e o equilíbrio emocional dos colaboradores, sendo um dos fatores que contribuem para o adoecimento no contexto organizacional. Isso reforça a necessidade de ações gerenciais voltadas à promoção de saúde e à prevenção de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. A

sobrecarga de trabalho pode gerar sofrimento psíquico quando o trabalhador não consegue atender às exigências do cargo e sente que seu esforço não é reconhecido. Em ambientes onde há uma cobrança por metas, acúmulo de função, falta de apoio da gestão, o sofrimento pode evoluir para transtornos mentais como ansiedade, depressão e *burnout*.

Segundo Dejours (2004), o sofrimento vivenciado no trabalho envolve não apenas o desgaste físico e emocional, mas também o sofrimento ético, quando o trabalhador se vê obrigado a atuar de forma contrária aos seus valores. Essa realidade, associada a uma gestão que valoriza apenas resultados, sem considerar os limites humanos, agrava a sobrecarga percebida por parte dos funcionários, como apontado na presente pesquisa.

Conforme os dados apresentados na figura 09, mais da metade dos respondentes, 54,2%, consideram os custos como a principal barreira à implementação de melhorias no ambiente de trabalho. A resistência a mudanças também se destacou com 20,8%, evidenciando que, além das limitações financeiras, aspectos culturais e comportamentais impactam os processos de inovação. Tais resultados refletem as dificuldades enfrentadas pelas organizações na gestão da mudança, exigindo abordagens que integrem planejamento estratégico, capacitação e participação ativa dos funcionários.

Figura 9 - Principais barreiras encontradas ao tentar implementar mudanças no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta dos dados (2024).

Nesse sentido, o apoio institucional, o comprometimento dos funcionários e o engajamento são fatores essenciais para minimizar os impactos negativos da

mudança e para o sucesso das transformações nas empresas (Paz; Martins; Neiva, 2014). Segundo Zanelli e Tostes (2019), cabe aos gestores a responsabilidade de cultivar a confiança e promover um ambiente saudável de convivência.

Ao serem questionados sobre como os processos de gestão na empresa afetam seu dia a dia no trabalho, os entrevistados, tanto homens quanto mulheres, se aproximaram nas respostas, apontando um panorama satisfatório à qualidade dos processos de gestão estabelecidos pela organização, tais práticas proporcionam clareza, agilidade e segurança no desenvolvimento de suas atividades diárias

Fato exemplificado nas falas a seguir:

[...] De um tempo pra cá estão sendo mais bem definidos...bem diferente de quando eu comecei. É bem definido. Existe clareza nos processos. [entrevistada 02/mulher].

[...] Positivamente hoje ajudam bastante a gente, então não tem do que reclamar, as vezes...como vou te explicar, de repente não com tanta pressa assim, a gente precisa na hora de alguma coisa não vem tão rápido, mas no restante não tenho que reclamar. [entrevistado 06/homem].

Percebe-se, nas falas dos participantes, a satisfação e a segurança em poder contar com uma equipe qualificada que pode estar dando todo o suporte que necessitam e dividindo as tarefas. A divisão do trabalho, ao ampliar simultaneamente a força produtiva e a competência do trabalhador, constitui uma condição essencial para o progresso intelectual e material das sociedades, sendo a base do seu desenvolvimento. No entanto, como a civilização tende a ser concebida como um valor absoluto, raramente se questiona a possibilidade de atribuir à divisão do trabalho outras funções (Durkheim, 1999).

O trabalho, do ponto de vista humano, envolve não apenas a execução de tarefas, mas também a incorporação de gestos, habilidades técnicas e um compromisso físico e intelectual. Ele engloba a mobilização da inteligência, a capacidade de reflexão, interpretação e adaptação às circunstâncias. Além disso, o trabalho representa a aptidão para sentir, pensar e criar, configurando-se como uma dimensão fundamental da experiência humana (Dejours, 2004).

Ademais, o entrevistado afirma sentir que os principais desafios da gestão na atualidade são as pessoas, a falta de pessoas, a falta de comprometimento dos funcionários. Fato exemplificado nas falas a seguir:

[...] a falta de gente, é a questão de tu delegar certas funções, certas tarefas e elas não forem cumpridas... tu passa uma determinação da empresa e, às vezes, o colaborador, ele não leva isso a sério. Então, hoje eu vejo que mais

é na questão de gestão, é a questão de gerir pessoas. [entrevistado 03/homem].

[...] Diariamente com o ser humano, né. Com o colaborador é muito difícil... enfrento todos os dias muitas novidades, eu me espanto, inclusive. Sempre tenho uma novidade, tenho uma equipe muito boa, mas às vezes do nada eles nos surpreendem, sabe, até coisas muito boas, outras não tanto, me dão aquela surpresa do nada, pede para ir embora... eu confesso que o ser humano hoje em dia está bem complicado bem complexa a situação. [entrevistada 04/mulher].

Considerar o humano como um fator da empresa implica inverter a relação entre o econômico e o social. Na realidade, a empresa, enquanto construção social, é uma criação humana, e não o contrário. O paradigma utilitarista reduz a sociedade a uma máquina de produção e o indivíduo a um mero agente a serviço dessa engrenagem, e a economia passa a ser o único propósito da sociedade, contribuindo para a transformação do ser humano em um recurso (Gaulejac, 2007).

O quadro a seguir apresenta os principais paradigmas dos manuais de gestão e explica por que eles não são adequados para entender o mundo empresarial e organizacional.

Quadro 2 - Crítica dos paradigmas que fundamentam a gestão

PARADIGMAS	PRINCÍPIO BÁSICO	CRÍTICA
OBJETIVISTA	Compreender é medir, calcular	Primado da linguagem matemática sobre qualquer outra linguagem
FUNCIONALISTA	A organização é um dado	Ocultação dos mecanismos de poder
EXPERIMENTAL	A objetivação é um dado científico	Dominação da racionalidade instrumental
UTILITARISTA	A reflexão está a serviço da ação	Submissão do conhecimento a critérios de utilidade
ECONOMISTA	O humano é um fator da empresa	Redução do humano a um recurso da empresa

Fonte: Adaptado de Gaulejac, 2007, p. 77.

Tudo o que é rentável tem sentido para o setor comercial dentro de uma organização. Os interesses dos clientes são levados em consideração somente quando favorecem a compra de bens e serviços. “A gestão gerencialista preocupa-se antes de tudo em ‘canalizar as necessidades dos clientes’ sobre os produtos da empresa”. Os trabalhadores são considerados apenas se forem rentáveis, sendo assim, a obsessão por resultados está imposta em todos os níveis das empresas. (Gaulejac, 2007, p. 50).

Entende-se a organização como a articulação entre indivíduos, equipes, setores, processos, ideologias e recursos, direcionada ao alcance de objetivos comuns. A formação de ideologias organizacionais é influenciada por elementos como a educação, o treinamento e a mobilização de sentimentos — tais como a ética do trabalho, a lealdade, o orgulho local e as predisposições psicológicas — os quais são promovidos por instituições como os meios de comunicação, as entidades religiosas e os estabelecimentos educacionais (Harvey, 2010).

As organizações contemporâneas precisam desenvolver formas inovadoras de gestão alinhadas a uma perspectiva global e competitiva, e o capital humano é um elemento essencial nesse processo. O crescimento e o avanço das estruturas organizacionais no contexto da globalização dependem diretamente do engajamento dos trabalhadores, cuja atuação é indispensável para a sustentabilidade das instituições. Para responder às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e de consumidores mais criteriosos, torna-se fundamental manter os colaboradores satisfeitos, conceder-lhes autonomia, investir em sua capacitação e promover o devido reconhecimento por parte da organização (Mendes, 2017).

6 CATEGORIAS ANALISADAS

6.1 Gestão de Pessoas

A primeira categoria, denominada “Gestão de Pessoas”, reúne as respostas dos entrevistados que expressam diferentes dimensões das dificuldades em manter uma equipe de trabalho, que esteja engajada com a organização e com os demais colegas no ambiente de trabalho. Os relatos revelam a preocupação e a conscientização de que manter um bom ambiente de trabalho, uma relação saudável entre gestão e funcionários é importante para o fortalecimento e engajamento da equipe.

A gestão de pessoas refere-se ao conjunto de políticas e práticas organizacionais voltadas à valorização, ao desenvolvimento e à retenção do capital humano. Através das contribuições de Zanelli e Tostes (2019) e Cima *et al.* (2022), identificamos uma relação direta entre a forma de atuação dos gestores e as principais categorias que estruturam a gestão de pessoas, deixando evidente a influência na consolidação da cultura organizacional, no desempenho das pessoas e na qualidade das relações no ambiente de trabalho.

Essa é a área da administração que se dedica a potencializar o desempenho dos funcionários dentro de uma organização. Seu objetivo é alinhar as necessidades da empresa com as dos funcionários, garantindo um ambiente produtivo, motivador e saudável. No âmbito da gestão de pessoas, identificam-se diversos processos essenciais que contribuem diretamente para o desenvolvimento e para a sustentabilidade das organizações. Entre esses processos, destacam-se: primeiramente, o recrutamento e a seleção, cuja finalidade é atrair e selecionar profissionais qualificados, de modo a alinhar as demandas organizacionais às competências e habilidades dos candidatos, garantindo, assim, maior assertividade nas contratações, minimizando a rotatividade. Em segundo lugar, a processo de treinamento e desenvolvimento, que visa à promoção da capacitação contínua dos funcionários, por meio do aprimoramento de competências técnicas e comportamentais, contribuindo tanto para o desenvolvimento individual quanto para a melhoria dos resultados organizacionais. E, finalmente, a gestão de desempenho, que se constitui em um conjunto de práticas voltadas para o acompanhamento, a avaliação e o fornecimento de feedback aos funcionários, com o objetivo de fomentar a melhoria

contínua, elevar os níveis de produtividade e assegurar o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, traçando planos de ação para o desenvolvimento do funcionário.

A gestão do clima organizacional refere-se à promoção de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador, capaz de impactar diretamente na satisfação, no bem-estar e no engajamento dos profissionais, proporcionando qualidade de vida ao ambiente de trabalho. A prática de uma política eficiente de remuneração e benefícios revela-se fundamental para a atração, retenção e motivação dos talentos, sendo composta por uma estrutura de salários competitivos e incentivos compatíveis com as práticas de mercado. Por fim, ressalta-se a relevância da liderança e da cultura organizacional, que abrange tanto o desenvolvimento de líderes comprometidos e capazes de inspirar suas equipes, quanto o fortalecimento da cultura organizacional, alinhando-a aos valores, à missão e à visão da instituição, promovendo um ambiente organizacional harmônico, sustentável e orientado para resultados.

Fica evidente na fala da gestora, a forma como ela conduz para se ter um bom ambiente de trabalho.

[...] eu procuro passar para eles um ambiente bom, rimos e brincamos... estávamos falando das calças do uniforme, que estava grande. Nós trabalhamos sempre assim, sabe? Sempre num ambiente bom. E se um não está bem, a gente conversa com o resto do pessoal e todos colaboram. [entrevistada 02/mulher].

A categoria gestão de pessoas enfrenta o desafio de promover a eficácia dos trabalhadores do conhecimento, como defendido por Drucker (2002), em ambientes organizacionais complexos. O autor ressalta que a eficácia é essencial para o trabalhador que lida com conhecimento, devendo garantir que sejam feitas de forma correta, independentemente do local onde atua. Entretanto, para que essa eficácia seja alcançada, é fundamental considerar as dimensões do trabalho. Dentro da categoria gestão de pessoas, algo essencial para um bom andamento da organização é a cultura organizacional e os processos de socialização.

[...] sempre me escutaram, sempre me entenderam, me orientaram e me ensinam bastante, porque cada vez que eu procuro qualquer uma de vocês, eu gravo o que a gente conversa aqui, isso serve para mim serve para eu aprender tudo. Então eu acho que dos outros setores também. Eu dou muito valor para isso. [entrevistada 05/mulher].

Fica evidente, na fala acima, que a empresa tem a política de auxiliar no desenvolvimento das pessoas, lincando assim com a fala do autor citado acima.

Conforme Zanelli e Tostes (2019), os gestores desempenham um papel importante na consolidação dos valores organizacionais, exercendo influência direta sobre o comportamento dos colaboradores através de sua conduta. Essa mediação essa que ocorre quando os indivíduos internalizam as referências culturais da organização e alinham suas práticas às expectativas e políticas institucionais. Dessa forma, a cultura organizacional é reproduzida, reforçada nas rotinas operacionais e nas práticas de gestão, tornando-se visível a base de valores que sustenta o ambiente organizacional.

Desse modo, a cultura organizacional é reproduzida e reforçada nas rotinas operacionais e nas práticas de gestão, ficando nítida a base de valores que sustenta o ambiente organizacional. Isso se evidencia na fala a seguir:

Conforme a empresa quer e necessita do nosso trabalho, não acho dificuldade em se adaptar às políticas da empresa. [entrevistado 06/homem].

Tal declaração revela a internalização das normas e das expectativas organizacionais.

Outro processo fundamental dentro dessa categoria é o recrutamento e a seleção, que determinam a qualidade do capital humano que ingressa na organização. O recrutamento é o conjunto de atividades utilizadas para atrair candidatos qualificados, enquanto a seleção tem por objetivo escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que melhor se ajusta às exigências do cargo e à cultura da organização. Nada mais é do que um processo estratégico, que visa garantir o alinhamento entre competências individuais e necessidades institucionais. Gil (2010) destaca que os critérios utilizados na seleção devem considerar tanto aspectos técnicos (formação, experiência) quanto comportamentais (perfil psicológico, valores e atitudes), a fim de assegurar a compatibilidade entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Assim, recrutamento e seleção tornaram-se instrumentos de fortalecimento da cultura organizacional, retenção de talentos e construção de equipes de alto desempenho.

Nesse sentido, Dejours (1992, 1994) demonstra que o trabalho pode ser fonte de prazer ou também de sofrimento, dependendo das condições de gestão e reconhecimento. A falta de espaços de escuta, cooperação e valorização pode gerar

sofrimento psíquico, impactando diretamente a eficácia e a saúde mental dos trabalhadores. Durkheim (1999) alerta para os riscos da desorganização e da desintegração social provocadas pela divisão do trabalho sem mecanismos de integração, o que também interfere na motivação e no bem-estar no trabalho. Complementando essa visão, Zanelli (2010) destaca o papel do estresse organizacional como fator que prejudica o desempenho e a saúde dos trabalhadores em ambientes onde a gestão é tóxica.

Podemos concluir que a gestão de pessoas não pode se limitar a procedimentos técnicos, devendo integrar práticas que favoreçam o reconhecimento, a cooperação e a construção de sentidos positivos no trabalho. Promover ambientes de trabalho saudáveis é condição indispensável para que o trabalhador possa atingir seu pleno potencial de eficácia. O trabalho em equipe é o esforço colaborativo de um grupo para atingir um objetivo comum. Ele inclui confiança, comunicação e colaboração, aumenta a criatividade e a produtividade, possibilita a divisão de tarefas e a especialização, diversidade de ideias e de perspectivas, além do apoio mútuo, promovendo um ambiente colaborativo.

[...] é esse o desafio de tu encontrar uma pessoa engajada naquilo ali. Se eu vou fazer, vou fazer bem-feito. Se eu tô aqui pra fazer, vou fazer bem-feito sim, sabe? É, esse é o maior desafio. [entrevistada 02/mulher].

A gestão de pessoas deve identificar e desenvolver os talentos individuais, além de criar condições para que esses talentos se somem de forma equilibrada e produtiva, promovendo a sinergia entre os membros da equipe. O trabalho em equipe é importante, pois oferece aos indivíduos a oportunidade de complementar suas habilidades, aprender com os outros e aplicar conhecimentos de forma mais inovadora e eficiente. A gestão eficaz da equipe exige a construção de um ambiente de confiança, comunicação aberta e respeito mútuo, características que favorecem tanto o desempenho quanto o bem-estar dos trabalhadores.

Existem as características essenciais para promover um maior engajamento das equipes. Segundo Lencioni (2015), entre esses aspectos, a confiança se destaca como um tema amplamente discutido. A falta de proximidade entre gestores e colaboradores compromete a relação de confiança, configurando-se como um dos principais fatores responsáveis pelo baixo engajamento e, conseqüentemente, pelo desempenho insatisfatório, o que impacta diretamente os resultados organizacionais.

Observa-se um aumento na instabilidade e na fragilidade das relações de trabalho, fenômeno que tem contribuído significativamente para a precarização social, tanto no âmbito laboral quanto em uma perspectiva mais ampla da sociedade contemporânea. A precarização social manifesta-se por meio do enfraquecimento das estruturas e das relações sociais, comprometendo tanto as instituições responsáveis pela coesão e proteção coletiva quanto os vínculos que conectam os indivíduos entre si. (Portz; Amazarray, 2019, p. 516).

Drucker (2002) afirma que o principal desafio do trabalhador é alcançar a eficácia. Para ele, independentemente do ambiente em que atue — seja em organizações privadas, instituições públicas ou mesmo no setor militar —, esse profissional precisa garantir que as tarefas certas sejam realizadas, e não apenas executar atividades. Drucker também aponta que a escassez de profissionais altamente eficazes é um dos maiores problemas enfrentados em posições que exigem conhecimento especializado. Essa dificuldade em lidar com o fator humano e promover um ambiente de trabalho produtivo e harmônico é evidenciada abaixo na fala do entrevistado.

O maior desafio hoje é as pessoas, né, principalmente os funcionários. A gente tem que tratar bem para que todo mundo venha trabalhar, a gente tenta fazer, eu tento fazer um trabalho pra deixar todo mundo contente, todo mundo feliz. Para que não ocorra algum desgosto e eles deixam na mão, mas as pessoas hoje são o maior desafio mais alto que a gente tem trabalhado. [entrevistado 06/homem].

Sua fala revela a consciência sobre a importância da gestão de pessoas como um elemento central para a eficácia do trabalho, reforçando a ideia de que a performance organizacional está relacionada de forma direta à motivação e ao comprometimento dos funcionários.

Os gestores exercem responsabilidades formais associadas à autoridade organizacional, atuando na coordenação das atividades laborais. O desenvolvimento humano nas organizações é sistematicamente delineado por políticas e práticas que promovem a valorização dos trabalhadores, estando essas ações diretamente relacionadas à rotina da gestão de pessoas, à saúde e segurança no trabalho, entre outras dimensões organizacionais. Elementos como a confiança na gestão, o respeito interpessoal e a equidade nas relações de trabalho constituem fatores relevantes para o fortalecimento da autonomia nesse ambiente (Zanelli; Tostes, 2019).

Administrar bem, dividir tarefas, conversar com os colaboradores fazendo uma divisão de afazeres em bem que tem uns que não adianta, tem que passar para o escritório, tem que ser comigo, né. [entrevistada 04/mulher].

Em relação ao indivíduo, Silva (2001) traz a importância do capital humano quanto à capacidade de operação, de estar sempre atualizado com as mudanças tecnológicas. Políticas de valorização, saúde, segurança do trabalho e práticas de gestão de pessoas são essenciais para o desenvolvimento dos colaboradores. Gestores que promovem confiança, respeito e justiça nas relações de trabalho tendem a aumentar a autonomia e a satisfação da equipe. Além disso, o feedback construtivo e o reconhecimento de conquistas contribuem para a motivação e para o sentimento de valorização dos funcionários.

A empresa tem que dar mais valor para essa ponta. Eles sentem isso. Valorizar mais a ponta, sabe. Eu sempre gostei porque eu já vim de baixo. Eu já passei por todas essas fases. Eu acho que tinha que valorizar. [entrevistada 02/mulher].

Quando falamos em treinamento e desenvolvimento, precisamos considerar a importância das práticas gerenciais na promoção de ambientes que favoreçam o processo de aprendizagem contínua. A partir da atuação dos gestores como agentes de orientação, os funcionários são conduzidos à execução de suas funções de acordo com os parâmetros organizacionais estabelecidos, reforçando competências técnicas e comportamentais para alcançar os objetivos organizacionais. Sendo assim, a organização assume o papel de um ambiente propício à aprendizagem contínua, em que o desenvolvimento profissional está diretamente associado à liderança exercida. Essa dinâmica contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à capacitação permanente, promovendo o alinhamento entre o crescimento individual e os objetivos estratégicos da empresa.

Um processo que vem cada vez mais aumentando de forma significativa nas organizações é a rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, que se refere ao movimento de entrada e saída de funcionários em uma organização em um determinado período. De acordo com Marras (2011), trata-se de um indicador quantitativo expresso pelo Índice de Rotatividade, o qual relaciona o número de desligamentos com o quadro médio de colaboradores no mesmo intervalo de tempo. A rotatividade pode ocorrer por várias razões, como insatisfação no ambiente de trabalho, ausência de perspectivas de crescimento, más condições de trabalho, conflitos interpessoais ou políticas inadequadas de gestão de pessoas. Quando os índices de rotatividade estão altos, eles geram impactos negativos para a organização, como aumento de custos com desligamento, recrutamento, seleção e

treinamento de novos funcionários, além da perda de conhecimento organizacional, assim como trazem os entrevistados abaixo:

[...] maior desafio é de que quando tu consegue montar uma equipe e em seguida tu tem que reformular, então isso é um problema. [entrevistado 03/homem].

[...] tenho uma equipe muito boa, mas às vezes do nada eles nos surpreendem, sabe, até coisas muito boas, outras não tanto, me dão aquela surpresa do nada, pede para ir embora. E não me dão nem dois dias para que eu consiga me organizar com a minha escala, é bem surpreendente. Eu confesso que o ser humano hoje em dia está bem complicado bem complexa a situação. [entrevistada 04/mulher].

As falas dos entrevistados evidenciam esses impactos, e o entrevistado 03 traz a frustração com a instabilidade da equipe e a necessidade recorrente de reorganização. Já a entrevistada 04, reforça essa instabilidade, indicando a imprevisibilidade dos desligamentos e as dificuldades práticas geradas na gestão das escalas e na manutenção da produtividade. Os relatos apontam que a rotatividade não só compromete a estrutura organizacional, como também deixa clara a sobrecarga emocional e operacional aos gestores.

Segundo Dutra (2012), a compreensão do *turnover* exige uma análise contextualizada, considerando fatores internos e externos, incluindo aspectos culturais, econômicos e gerenciais. Assim, a gestão eficaz da rotatividade não se limita à mensuração de dados, mas envolve estratégias de retenção de talentos, valorização profissional e melhoria do clima organizacional.

6.2 A organização do trabalho sob pressão: metas, resultados e seus impactos na saúde mental

A segunda categoria denominada “a organização do trabalho sob pressão: metas, resultados e seus impactos na saúde mental”, refere-se às informações obtidas por meio das entrevistas, especificamente no que tange às formas de organização do trabalho. Esse eixo analítico contempla a maneira como as atividades laborais são estruturadas e gerenciadas dentro da organização, com foco na definição de metas, no alcance de resultados, na busca pela produtividade e na promoção da motivação dos funcionários.

As percepções refletem aspectos dos processos organizacionais vinculados à distribuição das atividades, à definição de objetivos e ao monitoramento do

desempenho. Possibilitam compreender como a gestão do trabalho influencia tanto a eficácia operacional quanto a satisfação dos funcionários. A análise das respostas obtidas permite avaliar se as práticas adotadas pela organização estão alinhadas a um ambiente voltado para resultados e se promovem o desenvolvimento profissional, bem como o engajamento dos indivíduos no alcance das metas da organização. É possível, também, elaborar um conjunto de crenças que fundamentam as práticas cotidianas, incluindo a busca pela excelência no desempenho profissional, a valorização dos colaboradores, o estímulo ao sucesso e à responsabilidade, bem como o desenvolvimento das competências e dos méritos individuais (Gaulejac, 2007).

A motivação é um fator fundamental que impulsiona os indivíduos a agir na busca por seus objetivos, podendo ser classificada como intrínseca ou extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada ao interesse pessoal e à satisfação interna, como, por exemplo, aprender algo novo por prazer ou realização pessoal. Já a motivação extrínseca é estimulada por recompensas externas, como remuneração, reconhecimento ou até a prevenção de consequências negativas. Esse processo motivacional é influenciado por diversos fatores, incluindo aspectos psicológicos, emocionais, sociais e biológicos, sendo essencial tanto para o crescimento pessoal quanto profissional, na medida em que auxilia na superação de desafios e na manutenção do foco em metas, objetivos e resultados.

No ambiente organizacional, a motivação exerce um papel significativo, impactando diretamente na produtividade, na satisfação e na retenção de talentos. Para promover um ambiente de trabalho motivador, é necessário adotar estratégias como o oferecimento de reconhecimento, feedback contínuo e oportunidades de desenvolvimento e de crescimento. Além disso, destaca-se o papel da liderança, que tem a responsabilidade de construir e sustentar um ambiente favorável à motivação, capaz de estimular o engajamento e o alto desempenho das equipes.

Metas são os objetivos que queremos alcançar, e resultados são as consequências das ações tomadas para atingir as metas estabelecidas. As metas devem ser planejadas e estabelecidas com antecedência. Para que o resultado seja eficaz é preciso: ter disciplina e consistência, monitorar o progresso e ajustar estratégias, manter-se motivado e resiliente diante de desafios. Drucker (2002, p. 97) afirma que o “uso eficiente do tempo é uma habilidade que se desenvolve com a

prática”. Contudo, ele ressalta que apenas a administração contínua e consciente do tempo pode evitar seu desperdício. Para tanto, é necessário identificar as atividades improdutivas que consomem tempo e eliminá-las da rotina. O tempo é um recurso escasso se não for bem administrado e tem reflexo direto na produtividade.

Essa relação entre metas, tempo e produtividade aparece na fala da entrevistada 03, que afirma:

[...] de metas, de alcançar as metas, da questão das cobranças que tu precisa atingir. E então isso traz um pouco de preocupação. [entrevistado 03/homem].

Sua fala evidencia a pressão por resultados e a carga emocional envolvida no cumprimento das metas. A preocupação mencionada pode estar diretamente associada à dificuldade em administrar o tempo de maneira eficaz diante das exigências, o que reforça a importância de estratégias de organização e planejamento para lidar com essas demandas.

As falas dos entrevistados 03, 02 e 06 revelam percepções distintas sobre o desafio das metas. A entrevistada 02 e o entrevistado 06 apresentam uma visão mais positiva e motivadora, ao afirmar:

Tu te desafiar para conseguir atingir uma meta, para tu conseguir atingir um determinado. Mas eu gosto disso, sabe. Eu gosto disso. É bom. [entrevistada 02/mulher].

O desafio da meta, ser crescente todo mês, todo ano dá, ela é um motivo a mais para tentar correr atrás dos objetivos e de venda e de clientes e tentar bater a minha meta. [entrevistado 06/homem].

Para alguns profissionais, as metas funcionam como estímulo e fator de engajamento, despertando um senso de propósito e satisfação pessoal diante dos desafios. Portanto, para uma maior produtividade, alcançar metas e resultados, o foco e a concentração nas tarefas, são necessários, pois qualquer pessoa se depara com muitas tarefas que precisam ser realizadas. Pessoas eficazes fazem as atividades prioritárias em primeiro lugar, realizando uma de cada vez. A necessidade de concentração nas atividades laborais é fundamental para se ter êxito nas tarefas (Drucker, 2002). A forma como o trabalho é organizado e gerenciado passou por profundas transformações nas últimas décadas, impulsionada por fatores como a globalização, os avanços tecnológicos, a reestruturação produtiva e a hegemonia de modelos de gestão focados na eficiência e na maximização do lucro. Nesse cenário, a imposição de metas quantitativas e a busca incessante por resultados tornaram-se

elementos centrais da dinâmica organizacional, gerando um ambiente de trabalho frequentemente caracterizado pela pressão.

Tamayo (1998) argumenta que os valores organizacionais buscam solucionar desafios cruciais, como a harmonização entre os interesses individuais e coletivos, a estruturação do trabalho com papéis e regras definidos, além da conciliação dos objetivos da organização – notadamente a necessidade de produtividade e sobrevivência – com o ambiente externo. A forma como essa estruturação e a busca por produtividade são implementadas, especialmente através da imposição de metas e da cobrança por resultados, pode gerar a pressão que afeta a saúde mental dos trabalhadores, criando uma tensão entre a necessidade organizacional e o bem-estar individual e do grupo.

Sob a visão gerencialista, as práticas cotidianas nas organizações são fundamentadas em um conjunto de crenças que promove a busca pela excelência no desempenho profissional, a valorização dos colaboradores, o estímulo ao sucesso e à responsabilidade, bem como o desenvolvimento das competências e dos méritos individuais, estabelecendo a base para a dinâmica organizacional (Gaulejac, 2007).

Historicamente, a organização do trabalho evoluiu de modelos mais rígidos e hierárquicos (como o Taylorismo e o Fordismo, focados na fragmentação de tarefas e no controle do tempo) para abordagens que, embora busquem maior flexibilidade e envolvimento do trabalhador (como a gestão por competências, modelos ágeis, etc.), paradoxalmente, podem intensificar o controle e a pressão por desempenho. A transição para uma economia baseada no conhecimento e nos serviços não eliminou a lógica da produtividade, mas a reconfigurou, muitas vezes transferindo a pressão do controle direto sobre o tempo para o controle sobre os resultados entregues.

Drucker (2002) destaca que o tempo é um recurso escasso e que sua boa administração reflete diretamente na produtividade. Para o autor, o uso eficiente do tempo é uma habilidade que se desenvolve com a prática, sendo essencial uma gestão contínua e consciente para evitar o desperdício, o que envolve a identificação e eliminação de atividades improdutivas.

A pressão no trabalho, nesse contexto, não se refere apenas a ter muitas tarefas, mas à sensação de que as demandas excedem os recursos (tempo, suporte, autonomia, habilidades) disponíveis para cumpri-las satisfatoriamente, especialmente quando essas demandas estão atreladas a metas rigorosas e à avaliação constante

de resultados. A cultura organizacional que valoriza excessivamente o desempenho individual e coletivo, sem considerar os limites humanos ou oferecer suporte adequado, exacerba essa pressão.

Dejours (1987, 1993, 1994) demonstra que o trabalho, ao influenciar a autoimagem do indivíduo, pode gerar sofrimento psíquico, que se manifesta em sintomas como ansiedade e insatisfação. Esse sofrimento, conforme o autor, está ligado a fatores como o medo, a falta de coerência entre as tarefas e as aspirações do trabalhador, a fragilização dos vínculos com colegas, a despersonalização do produto, frustrações e o "adormecimento intelectual". Tais mecanismos são exacerbados em ambientes de trabalho sob intensa pressão por metas e resultados, impactando diretamente a saúde mental dos profissionais.

As metas e os resultados, embora sejam ferramentas fundamentais para o planejamento e para a gestão, podem se tornar fontes de pressão quando são percebidos como inatingíveis ou irrealistas, quando estão associadas a consequências rígidas em caso de não cumprimento, como punições, perda de bônus ou risco de demissão. Essa pressão se intensifica quando o alcance das metas exige um ritmo de trabalho acelerado e constante, gerando sobrecarga, especialmente na ausência de clareza sobre a forma para atingi-las ou quando os funcionários não possuem autonomia para definir os meios. Outro fator agravante é quando há um foco excessivo apenas nos números, desconsiderando a qualidade dos processos e o bem-estar dos trabalhadores.

Essa organização do trabalho "sob pressão" tem impactos diretos e significativos na saúde mental dos trabalhadores. A exposição crônica a altos níveis de demanda e baixa autonomia, combinada com a pressão por resultados, é um conhecido fator de risco psicossocial. O estresse ocupacional, a ansiedade, a depressão e a Síndrome de *Burnout* são algumas das consequências documentadas na literatura sobre esse assunto. O sofrimento psíquico emerge quando o trabalhador se sente incapaz de atender às exigências, quando seus esforços não são reconhecidos ou quando a lógica do trabalho entra em conflito com seus valores e com sua integridade.

Dejours (1995, 1997, 1998) aprofunda a análise do sofrimento no trabalho, argumentando que suas causas vão além da mecanização ou das imposições diretas da organização. O autor destaca que o sofrimento emerge, em grande parte, da

necessidade de adaptação à cultura e à ideologia organizacional, moldada pelas pressões do mercado e pelas interações com clientes e público.

Um fator adicional apontado por Dejours (1995, 1997, 1998) é a sensação de "incompetência" criada no trabalhador, que se sente incapaz diante de situações inesperadas ou pela falta de informação que prejudica a cooperação. Em um contexto de organização do trabalho sob intensa pressão por metas e resultados, esses elementos – a adaptação forçada à cultura de produtividade, as pressões de mercado e a potencial fragilização da cooperação – tornam-se ainda mais acentuados, contribuindo significativamente para o sofrimento psíquico e para o impacto na saúde mental dos profissionais.

Para os gestores, essa pressão é frequentemente amplificada. Eles não apenas vivenciam a pressão por suas próprias metas, mas também são responsáveis por motivar e garantir que suas equipes atinjam os resultados esperados. Isso pode gerar um "duplo vínculo" de pressão, vindo tanto de cima (da organização) quanto de baixo (da equipe), além de dilemas éticos e emocionais ao ter que implementar políticas que podem impactar negativamente seus subordinados.

6.3 Saúde do trabalhador

A terceira categoria, "Saúde do Trabalhador", refere-se ao conjunto de práticas, políticas e condições que visam proteger e promover o bem-estar físico, mental e emocional dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Essa categoria ganha relevância no contexto atual das organizações, uma vez que espaços laborais que não oferecem condições adequadas podem gerar adoecimentos físicos, emocionais e psicossociais, impactando diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores e nos resultados organizacionais.

A saúde do trabalhador não se limita apenas à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, mas também abrange aspectos como ergonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, promoção da saúde mental e desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis, seguros e motivadores. Além disso, está alinhada às exigências legais e às normas de segurança, reforçando que investir na saúde dos trabalhadores não é apenas uma obrigação legal, mas também uma estratégia

essencial para garantir maior produtividade, engajamento e sustentabilidade das organizações (Brasil, online).

As percepções dos participantes acerca dos processos organizacionais relacionados à saúde do trabalhador refletem a forma como a organização tem se preocupado — ou não — com a promoção do bem-estar físico, mental e emocional no ambiente de trabalho. Os relatos evidenciam se existem práticas voltadas à prevenção de riscos ocupacionais, à promoção da saúde, à ergonomia, ao equilíbrio emocional e ao cumprimento das normas de segurança. Além disso, revelam como os trabalhadores percebem o suporte oferecido pela organização frente a situações de sobrecarga, estresse e adoecimento, bem como se há um ambiente que favorece o cuidado com a saúde e o desenvolvimento de práticas que contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Essas percepções são fundamentais para compreender se as ações adotadas estão, de fato, alinhadas às necessidades dos funcionários.

A fala do entrevistado 06 expressa uma percepção positiva quanto à sua experiência atual: *É bem tranquilo, bem tranquilo. Porque eu venho de um lugar que já tive muito mais sobrecarga e hoje aqui eu posso falar que eu estou num paraíso. [entrevistado 06/homem].*

O relato indica uma valorização do ambiente organizacional atual, evidenciando uma redução significativa da sobrecarga e um maior equilíbrio entre as demandas do trabalho e o bem-estar pessoal. Essa comparação com experiências anteriores reforça a ideia de que, para esse funcionário, a organização tem promovido condições saudáveis e favoráveis à sua saúde física e mental.

Para Gaulejac (2007), o desenvolvimento das organizações só faz sentido se contribuir de forma positiva para o desenvolvimento da sociedade e para o bem-estar do indivíduo e também do coletivo, realizando um trabalho que agregue valor à vida humana. Nesse sentido, o autor ressalta que as práticas organizacionais devem ir além da busca por produtividade e lucro, considerando aspectos éticos, sociais e humanos. Isso implica a construção de ambientes de trabalho que promovam a dignidade, a saúde, o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, bem como o fortalecimento de relações sociais mais justas e sustentáveis.

A saúde do trabalhador consiste em um conjunto de práticas e políticas voltadas para a proteção, segurança e bem-estar físico e mental dos colaboradores no ambiente de trabalho. Engloba tanto a prevenção de riscos ocupacionais e de doenças

relacionadas ao trabalho quanto a promoção de um ambiente saudável, produtivo e motivador. Entre seus principais aspectos estão a prevenção de riscos, a adoção de práticas ergonômicas, o cuidado com a saúde mental e emocional, além de programas de promoção à saúde e o cumprimento da legislação e das normas de segurança. Cuidar da saúde dos trabalhadores não só contribui para a redução de acidentes e afastamentos, mas também promove o aumento da produtividade, do engajamento e da qualidade de vida no ambiente organizacional.

De acordo com Minayo (2014), cuidar da saúde do trabalhador não se restringe apenas à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, mas também exige a análise e o enfrentamento dos determinantes sociais, econômicos e organizacionais que impactam diretamente sua qualidade de vida. Isso significa compreender que o processo de trabalho, suas exigências, pressões e condições estruturais exercem influência significativa sobre o bem-estar físico, mental e social dos indivíduos. A promoção da saúde no ambiente de trabalho deve ser vista de forma ampla, considerando tanto os fatores materiais, como infraestrutura, jornada e segurança, quanto os imateriais, como relações interpessoais, sobrecarga emocional e reconhecimento profissional.

Minayo (2011) destaca que as condições e a organização do trabalho são determinantes para a saúde, para o adocimento e para a qualidade de vida dos trabalhadores. Por isso, defende que esses elementos devem ser constantemente analisados no âmbito das práticas de saúde ocupacional, uma vez que impactam diretamente o bem-estar físico e mental dos indivíduos inseridos no contexto laboral. Essas questões aparecem de forma clara nos relatos dos participantes da pesquisa. A entrevistada 05 relata:

[...] a carga com todos, o movimento não é ruim, mas às vezes é muito, muitas pessoas muito movimento, muito tudo. Assim, a gente acaba estressando um pouco, mas não é algo que vá me prejudicar ou que seja todos os pontos que me stressam. Não, não é. [entrevistada 05/mulher].

Essa fala expressa um certo nível de sobrecarga psíquica e estresse, que não vêm diretamente das tarefas, mas do ambiente intenso e movimentado. Ainda que não identifique um impacto severo, ela aponta para uma vivência que exige atenção. Em contrapartida, o entrevistado 06 compartilha uma percepção diferente:

Meu trabalho me dá mais disposição para eu viver melhor, eu acho. [entrevistado 06/homem].

Esse relato sugere uma vivência positiva no ambiente de trabalho, em que as condições oferecidas favorecem o bem-estar e até contribuem para uma melhor qualidade de vida, que vai ao encontro citação de Minayo (2014), de que, quando bem-organizadas, as condições de trabalho podem atuar como fator de proteção e promoção da saúde física e emocional.

Além dos aspectos já destacados, a categoria “Saúde do Trabalhador” também abrange a gestão dos riscos psicossociais, que se configuram como elementos fundamentais na proteção da saúde mental e emocional dos colaboradores. Esses riscos incluem fatores como assédio moral, violência organizacional, sobrecarga psíquica, insegurança no emprego e ambientes de trabalho tóxicos, que podem resultar em adoecimento mental, estresse crônico e comprometimento da produtividade.

A adequada identificação e gestão desses riscos são imprescindíveis para a construção de ambientes psicossocialmente seguros. Nessa perspectiva, Minayo (2014) destaca que a saúde do trabalhador não pode ser dissociada dos determinantes sociais, econômicos e organizacionais, que estruturam as condições no ambiente de trabalho e interferem de forma direta no bem-estar físico e mental dos indivíduos. Dejours (2015), de forma convergente, por meio da Psicodinâmica do Trabalho, evidencia como a sua organização pode ser fonte de sofrimento psíquico, especialmente quando impõe pressões excessivas, metas inalcançáveis, ausência de reconhecimento e contextos de violência simbólica ou moral.

Minayo (2014) e Dejours (2015) enfatizam que o adoecimento não se restringe às condições materiais do ambiente, mas resulta também da carga subjetiva imposta pelas relações interpessoais, pela dinâmica organizacional e pelos processos de gestão, sendo, portanto, essencial compreender a interdependência entre os fatores objetivos e subjetivos do trabalho na promoção da saúde dos trabalhadores.

Outro dado relevante refere-se à promoção de uma cultura organizacional voltada para o bem-estar e para a saúde. Isso implica não apenas a implementação de programas pontuais, mas a consolidação de valores, práticas e políticas que incorporem, de maneira permanente, o cuidado com a saúde física, mental e emocional dos trabalhadores. Nesse sentido, Dutra (2009) destaca que a gestão de pessoas deve estar alinhada à estratégia organizacional, promovendo ambientes que valorizem as pessoas, favoreçam a construção de vínculos saudáveis e estimulem o

desenvolvimento humano como elemento central para a sustentabilidade dos resultados. Organizações que cultivam uma cultura de escuta ativa, acolhimento e respeito tendem, portanto, a apresentar menores índices de adoecimento ocupacional e maiores níveis de satisfação, engajamento e desempenho coletivo.

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) também se configuram como área estratégica da saúde do trabalhador, na medida em que proporcionam condições que favoreçam o equilíbrio entre as exigências laborais e as necessidades pessoais. Esses programas podem incluir ações como ginástica laboral, oficinas de manejo do estresse, *mindfulness*, campanhas de promoção de hábitos saudáveis, além da disponibilização de espaços de descompressão e lazer dentro das organizações. Adicionalmente, torna-se imprescindível considerar a diversidade e a inclusão como componentes da saúde ocupacional. Mendes e Araújo (2012) reforçam que iniciativas desse tipo não devem ser tratadas como soluções paliativas, mas precisam estar integradas a uma abordagem mais ampla e sistêmica da gestão do trabalho, capaz de enfrentar os desafios contemporâneos relacionados à saúde mental.

A atuação das lideranças é fundamental na promoção da saúde ocupacional. Uma liderança humanizada, empática e capacitada para gerir pessoas de forma ética e respeitosa é determinante para a construção de ambientes de trabalho saudáveis. De acordo com Dutra (2009), as lideranças exercem influência direta sobre os ambientes laborais, sendo responsáveis por criar condições que favoreçam tanto o desenvolvimento das pessoas quanto a geração de resultados organizacionais sustentáveis. Segundo o autor, “o gestor de pessoas deve ser capaz de estabelecer relações de confiança, promover o diálogo e lidar de forma construtiva com os conflitos” (Dutra, 2009, p. 45), elementos fundamentais para reduzir o sofrimento psíquico e promover o bem-estar no trabalho.

Da mesma forma, Mendes e Araújo (2012) destacam que líderes atentos aos sinais de sofrimento mental e às dinâmicas psicossociais do ambiente laboral contribuem significativamente para a prevenção do adoecimento. Para os autores, “o sofrimento no trabalho surge, muitas vezes, das relações interpessoais marcadas por controle excessivo, falta de reconhecimento e ausência de escuta” (Mendes; Araújo, 2012, p. 76), o que evidencia a importância de uma atuação sensível e ética por parte das lideranças. O desenvolvimento de competências socioemocionais nos gestores

torna-se indispensável para a construção de ambientes psicossocialmente saudáveis e promotores de qualidade de vida no trabalho.

6.4 Pressões do mercado: clientes, concorrência e a dinâmica organizacional

A quarta categoria aborda como a dinâmica do mercado, a relação com os clientes e a concorrência impactam diretamente a organização do trabalho e, conseqüentemente, a saúde mental dos gestores e funcionários. Compreender o comportamento do consumidor e realizar uma análise estratégica da concorrência são elementos essenciais para que as organizações possam se posicionar de maneira competitiva e sustentável. Tanto os clientes quanto os concorrentes configuram-se como atores centrais na definição das estratégias empresariais, influenciando processos, metas e formas de gestão.

Antunes (2009) ressalta que a reestruturação produtiva e a competitividade fazem parte de um processo de precarização do trabalho, no qual os trabalhadores enfrentam um controle maior, aumento no ritmo de trabalho com diminuição do tempo de descanso, comprometendo a sua saúde física e mental. Nesse sentido, a fala da entrevistada 05 evidencia essa realidade ao refletir sobre o cenário competitivo atual:

[...] a questão de preço hoje em dia, a gente consegue competir com a nossa loja do tamanho que a gente consegue competir com o mercado, um supermercado, né. Eles estão tendo uma visão mais ampla. Eu vou te dizer assim, mais ampla. E de tudo, estrutura, tudo. [entrevistada 05/mulher].

O relato do entrevistado 06 ilustra com clareza esse contexto:

[...] concorrência também é muito forte, se tem clientes também, porque ele vem todo dia querendo preço, querendo, tudo isso a gente tem que tentar atender o melhor possível, né? [entrevistado 06/homem].

Essa fala evidencia a pressão do mercado em que se faz necessário lidar com clientes exigentes e com uma forte concorrência. Essa demanda contínua por atender “o melhor possível” mostra o esforço constante para se manter competitivo, o que exige rapidez na tomada de decisões, ajustes frequentes nas estratégias comerciais e flexibilidade operacional. A percepção de uma intensa concorrência e de uma disparidade entre empresas de diferentes portes impõe desafios constantes à gestão estratégica e operacional do negócio. Esse ambiente competitivo obriga a equipe a

buscar soluções para se manter atrativa frente ao consumidor, mesmo tendo algumas limitações.

Além disso, compreender o comportamento do consumidor e analisar a concorrência é essencial para que a empresa se posicione de forma estratégica no mercado. Clientes e concorrentes influenciam diretamente as decisões organizacionais. Enquanto entender o cliente permite oferecer produtos e serviços alinhados às suas necessidades, observar a concorrência ajuda a identificar oportunidades, ameaças e diferenciais competitivos, fortalecendo a atuação da empresa no mercado.

Os clientes são a razão da existência de qualquer negócio. É preciso cuidar da relação cliente x empresa. Para isso, é importante identificar o perfil do cliente, criar valor através de um bom atendimento, produtos de qualidade, ter um relacionamento com estratégias como programas de fidelização, atendimento eficiente e pós-venda, efetuar pesquisas e coletar feedbacks para melhorar continuamente os produtos e serviços.

Essa perspectiva se manifesta com clareza na fala do entrevistado 06 ao afirmar:

Eu me sinto realizado que eu mais gosto é de negociar com o cliente, de entender o que ele sente e para mim poder ajudar, a negociar e vender. Isso é o que eu mais gosto. [entrevistado 06/homem].

Seu relato revela um envolvimento genuíno com o cliente, evidenciando não apenas a busca por resultados nas vendas, mas também um interesse em compreender as necessidades e sentimentos do seu cliente. Essa postura está diretamente alinhada com as boas práticas de relacionamento comercial, que valorizam o atendimento humanizado e a escuta ativa como diferenciais estratégicos.

A concorrência representa outros negócios do mercado que disputam o mesmo público. Analisar os concorrentes ajuda a identificar oportunidades e ameaças. Para isso, é possível utilizar algumas ferramentas: análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para entender seu diferencial competitivo, como o *benchmarking* para aprender com as melhores práticas do mercado, investir em inovação constante para se destacar entre os concorrentes, ter uma estratégia de preços e posicionamento para competir de forma saudável.

O ambiente externo em que as organizações operam, particularmente a dinâmica do mercado, as exigências dos clientes e a intensidade da concorrência, constitui uma fonte primária de pressão que molda a organização do trabalho e

impacta seus membros. Compreender essa influência externa é fundamental para analisar as causas subjacentes à pressão por metas e resultados que afetam a saúde mental dos gestores.

A concorrência no mercado, em qualquer setor, impõe um imperativo constante pela eficiência e pela busca por diferenciais competitivos. Empresas competem por participação de mercado, lucratividade e sobrevivência, o que exige a otimização de processos, a inovação contínua e, frequentemente, a redução de custos. Essa lógica competitiva se traduz internamente em demandas por maior produtividade, ritmos de trabalho acelerados e metas de desempenho cada vez mais desafiadoras para todos os níveis da organização. A necessidade de "fazer mais com menos" torna-se uma constante, pressionando as equipes e, em especial, os gestores.

De acordo com Kotler (2000), o conceito de mercado muitas vezes é confundido com o de *marketing*, pois ambos representam o ambiente onde ocorrem trocas que atendem às necessidades dos consumidores em vez de benefícios financeiros. Para ele, sempre que existir a oportunidade de estabelecer uma transação comercial, podemos considerar que há um mercado em funcionamento.

Paralelamente, o cliente contemporâneo, com acesso facilitado à informação e a uma vasta gama de opções, tornou-se mais exigente. As expectativas não se limitam mais apenas ao produto ou ao serviço em si, mas englobam a qualidade da experiência de compra, a agilidade no atendimento, a personalização e o suporte pós-venda. A satisfação do cliente e a fidelização tornam-se métricas cruciais para o sucesso do negócio. Para a organização, isso significa que a pressão por atender e superar essas expectativas recai diretamente sobre a linha de frente e sobre a gestão, que precisam garantir que os padrões de serviço sejam mantidos, as reclamações sejam resolvidas rapidamente e as interações sejam positivas, tudo isso enquanto lidam com as restrições impostas pela busca por eficiência.

A combinação da concorrência acirrada e das demandas crescentes dos clientes cria um ciclo de pressão que a organização internaliza. As estratégias empresariais, focadas em performance e lucratividade, são respostas diretas a esse ambiente externo. Segundo Chiavenato (1999), para alinhar seus recursos com os objetivos globais da empresa e obter uma administração estratégica, as organizações desenvolvem seus negócios e suas operações de maneira mais coerente e resistente por meio de métodos.

Essas estratégias são desdobradas em metas e indicadores de desempenho que são atribuídos aos diferentes setores e indivíduos. Os gestores, nesse contexto, atuam como a interface entre as pressões do mercado e a operação interna. Eles são responsáveis por absorver as exigências da alta administração (que refletem as pressões externas) e traduzi-las em tarefas, metas e cobranças para suas equipes de trabalho.

De acordo com Drucker (1997), uma empresa com objetivos e metas bem definidos, que busca seu desenvolvimento para alcançar os resultados planejados, compreende sua razão de existir, conhece seu destino desejado, bem como o que precisa ser feito e como proceder para atingir seus propósitos.

A estratégia, mais do que ser um objetivo final, representa o caminho e o plano que uma organização traça para alcançar sua visão de futuro e se sustentar no mercado. Conforme a perspectiva, apresentada por Porter (1990), para navegar no ambiente competitivo e atingir esse objetivo, é importante conduzir de forma clara e estratégica os diversos recursos disponíveis. Isso inclui os recursos tecnológicos (como sistemas de informação, software de gestão, infraestrutura digital e ferramentas de análise de dados), os recursos humanos (o conhecimento, as habilidades, o talento e a cultura da equipe), os recursos financeiros (o capital disponível para investimento, fluxo de caixa e estrutura de custos) e os recursos físicos (ativos tangíveis como instalações, equipamentos e patentes).

Essa posição de mediação expõe os gestores a um nível significativo de estresse. Eles precisam garantir que as metas de vendas, produtividade e satisfação do cliente sejam atingidas, muitas vezes com recursos limitados e enfrentando desafios na gestão de pessoas (como rotatividade ou falta de engajamento). A ansiedade relacionada ao não cumprimento de metas, a dificuldade em gerenciar as expectativas dos clientes e a pressão constante por resultados são reflexos diretos dessa dinâmica externa que se internaliza na rotina gerencial.

Portanto, a análise das pressões do mercado, originadas pelas exigências de clientes e pela intensidade da concorrência, revela como fatores externos se configuram como impulsionadores centrais da organização do trabalho sob pressão. Essa pressão, ao ser internalizada e mediada pelos gestores, contribui significativamente para o ambiente de trabalho acelerado e focado em resultados que, conforme discutido nesta dissertação, impactam a saúde mental dos profissionais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação propôs compreender de que forma a busca por produtividade, o ritmo acelerado de trabalho e as mudanças ocasionadas pela globalização influenciam a saúde mental dos gestores de uma rede de postos de combustíveis do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, o estudo visou aprofundar o entendimento sobre os efeitos dessas dinâmicas na saúde psicológica dos profissionais de gestão, destacando como as exigências do mercado globalizado e as transformações organizacionais impactam diretamente o bem-estar desses trabalhadores.

Para atingir tais objetivos, realizou-se, primeiramente, uma contextualização teórica dividida em três capítulos: “As consequências da globalização nas relações de trabalho”, “O processo de globalização e a saúde do trabalhador” e, por fim, “Os desafios dos gestores de uma Rede de Postos de Combustíveis”, capítulo que também contempla a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa. Para essas discussões, utilizaram-se autores reconhecidos por suas contribuições, destacando, sobretudo, de que forma as estratégias de gestão, as condições de trabalho e a pressão por metas e resultados influenciam a saúde mental dos trabalhadores em ambientes organizacionais, considerando aspectos de convivência, riscos psicossociais e práticas de cuidado no contexto do trabalho.

O primeiro capítulo, intitulado “As consequências da globalização nas relações de trabalho”, inicia suas discussões apresentando a globalização como um fenômeno em constante evolução, que tem uma profunda influência nas organizações, nas relações de trabalho e na saúde dos trabalhadores. Desde a Revolução Industrial, a globalização vem remodelando a produção, promovendo avanços tecnológicos e intensificando a concorrência internacional. Essas transformações exigem uma maior adaptação por parte das organizações e dos trabalhadores, aumentando a complexidade do mercado de trabalho.

Um aspecto discutido é o impacto da globalização na piora das condições de trabalho, impulsionada pela redução de custos, automação e precarização do emprego. Essas mudanças resultam na intensificação do ritmo de trabalho, aumento da pressão por produtividade e condições laborais inseguras e insalubres. A questão da desigualdade social e a concorrência entre capital e trabalho ampliam a

vulnerabilidade dos trabalhadores, principalmente aqueles em posições mais precárias ou em setores que ficam expostos à dinâmica do mercado global.

Outro ponto importante é o aumento da preocupação com a saúde mental dos colaboradores, especialmente dos gestores, diante de grandes demandas por resultados em ambientes competitivos. A aceleração do ritmo de trabalho, o aumento das expectativas de desempenho e as mudanças constantes criam ambientes emocionalmente desgastantes, contribuindo para o aumento de transtornos relacionados ao estresse, ansiedade e outras condições de saúde mental.

Por fim, o capítulo destaca que, embora a globalização ofereça oportunidades, ela também impõe desafios significativos que exigem uma atuação crítica e responsável por parte das organizações, das políticas públicas e dos próprios trabalhadores. É essencial implementar estratégias e ações que promovam condições de trabalho mais humanas e sustentáveis, com objetivo de minimizar os impactos negativos desse processo e proteger a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. O capítulo reforça que as transformações provocadas pela globalização têm impacto direto na qualidade das relações de trabalho, na saúde dos trabalhadores e na organização social, exigindo uma abordagem reflexiva e inovadora para promover ambientes laborais mais justos e equilibrados diante desse contexto global.

O segundo capítulo, “O processo de globalização e a saúde do trabalhador”, destaca os pontos essenciais da importância de promover ambientes de trabalho saudáveis e as ações necessárias para esse fim. A discussão também reforçou a importância de implementar medidas que promovam a saúde mental, incluindo ações de apoio psicológico, flexibilização de metas, reconhecimento e incentivo à cooperação entre equipes. Ainda, a atualização da Norma Regulamentadora NR-01, ao incorporar a identificação de riscos psicossociais, representa um avanço fundamental para a proteção dos trabalhadores, ao estabelecer a obrigatoriedade de gerir esses riscos de forma sistemática.

O entendimento de que a saúde não se limita apenas às condições físicas, mas também aos aspectos psicossociais, é importante para a implementação de práticas de gestão que priorizem a qualidade de vida dos funcionários. Destaca-se a necessidade de uma abordagem que envolva ações preventivas, promova hábitos saudáveis e um ambiente de trabalho que valorize a inclusão, o respeito à diversidade e o reconhecimento. Espaços onde se possibilita a redução do estresse, programas

de promoção da saúde mental e ações de inclusão social são apenas alguns exemplos de estratégias que contribuem para a melhoria do ambiente laboral. Além disso, o capítulo aborda a importância da gestão do risco psicossocial, reforçando que a identificação e o manejo de fatores de estresse, excesso de demandas e falta de reconhecimento são essenciais para reduzir o sofrimento psíquico dos trabalhadores. Essas ações, quando integradas ao sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho, reforçam a responsabilidade social das organizações e promovem uma cultura de cuidado e respeito.

A promoção da saúde no ambiente de trabalho requer o envolvimento de todos os níveis hierárquicos, especialmente do gestor, que deve atuar como agente de mudança, sendo um incentivador de práticas de bem-estar, promovendo um clima organizacional saudável e adotando políticas de diversidade e inclusão. Em suma, podemos concluir que, para garantir a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, as organizações devem adotar uma abordagem sistêmica, que integre fatores físicos, psicossociais e sociais, promovendo ambientes de trabalho mais seguros, inclusivos e saudáveis.

O terceiro capítulo, “Os desafios dos gestores de uma Rede de Postos de Combustíveis”, destinou-se, primeiramente, a concluir os principais desafios enfrentados pelos gestores no contexto atual do setor de combustíveis diante das demandas impostas pela globalização, tecnologia e mercado. O capítulo evidencia que os gestores de uma rede de postos de combustíveis atuam em um ambiente complexo, caracterizado por fatores, como a grande concorrência, a inovação constante, a pressão por custos mais baixos e a necessidade de manter a qualidade do serviço, apesar dos desafios econômicos. Além disso, a liderança precisa lidar com gestão de pessoas, como equipes diversificadas em diferentes gerações, promovendo uma cultura organizacional inclusiva, colaborativa e motivadora.

Outro desafio é a necessidade de adaptação às rápidas mudanças tecnológicas, que afetam tanto as operações quanto a gestão de recursos humanos. A implementação de novas tecnologias exige capacitação contínua dos funcionários e uma gestão eficaz para evitar a resistência às inovações. Ademais, o gestor precisa equilibrar a busca por eficiência operacional com o cuidado com a saúde e o bem-estar da equipe, especialmente considerando o aumento do estresse e da ansiedade relacionados às metas de desempenho.

Ressalta-se, também, a importância de compreender as particularidades regionais da rede de postos no Rio Grande do Sul, onde ela está distribuída, o que demanda estratégias específicas de acordo com o perfil de cada localidade. A relação com os gestores locais torna-se fundamental para a adaptação às características regionais, bem como para a implementação de políticas internas de motivação e o desenvolvimento de equipes. Salienta-se, ainda, que o gestor deve atuar como agente de mudança, promovendo a capacitação, o alinhamento de objetivos, a inovação e a garantia da saúde mental dos trabalhadores, enfrentando os desafios exigidos pelo mercado globalizado. Os gestores de uma rede de postos de combustíveis enfrentam desafios diversos, desde as questões tecnológicas e econômicas até as humanas, demandando habilidades de liderança, inovação e sensibilidade às dinâmicas regionais. A gestão eficaz e a atenção às condições de trabalho são aspectos fundamentais para que o setor possa enfrentar os desafios e se adaptar às transformações globais de maneira sustentável.

O quarto capítulo apresentou uma análise dos resultados, evidenciando que as condições organizacionais impactam diretamente a saúde mental dos trabalhadores de postos de combustíveis. Os dados indicaram a presença de fatores como uma grande pressão por metas, sobrecarga de trabalho e falta de autonomia, que contribuem para o surgimento de quadros de ansiedade, estresse crônico e sofrimento psíquico. A discussão reforçou que práticas organizacionais que priorizam apenas indicadores de produtividade, sem considerar o bem-estar do trabalhador, tendem a agravar esses riscos. Por outro lado, os relatos dos participantes indicam que ambientes com maior suporte à gestão, reconhecimento e condições de trabalho mais humanizadas podem promover melhorias na saúde mental e na qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, observou-se que as mudanças na legislação, como a inclusão da gestão de riscos psicossociais na atualização da NR-01, representam avanços importantes para a construção de ambientes de trabalho mais seguros. Contudo, a efetivação dessas diretrizes depende de uma implementação.

Por fim, conclui-se que a compreensão das particularidades do setor de combustíveis, aliada a ações estratégicas de intervenção, pode contribuir para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis. Assim, o desenvolvimento de políticas de gestão que valorizem o bem-estar psicológico e que possam ser integradas às práticas organizacionais é fundamental para a redução dos

riscos e para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, beneficiando tanto os indivíduos quanto as próprias empresas.

Esse capítulo também abordou as transformações tecnológicas e as mudanças na organização do trabalho, demonstrando como esses fatores estão relacionados ao aumento do grau de precariedade e às demandas psicossociais. Foram detalhados os procedimentos metodológicos adotados, como a seleção dos participantes, critérios de inclusão, o método de entrevistas semiestruturadas e o processo de análise qualitativa com categorização. A partir disso, revelou-se a importância de uma abordagem qualitativa para captar as percepções subjetivas dos gestores e entender suas experiências.

A questão problema central desta pesquisa buscou compreender de que forma a busca por produtividade, o ritmo acelerado de trabalho e as mudanças ocasionadas pela globalização influenciam a saúde mental dos gestores de uma rede de postos de combustíveis do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, o estudo visou aprofundar o entendimento sobre os efeitos dessas dinâmicas na saúde psicológica dos profissionais de gestão, destacando como as exigências do mercado globalizado e as transformações organizacionais impactam no bem-estar desses trabalhadores. Os resultados da pesquisa confirmam que o aumento da competitividade, combinada com as metas desafiadoras, gera uma sobrecarga de trabalho, estresse, ansiedade e outros agravos à saúde mental, reforçando a necessidade de políticas e práticas de gestão que priorizem a saúde do trabalhador.

No período de realização da pesquisa, enfrentamos dificuldades, como a disponibilidade dos gestores para participarem das entrevistas, já que suas rotinas de trabalho dificultaram o agendamento de encontros em horários favoráveis. Por fim, torna-se importante destacar que esta pesquisa também traz algumas limitações, a primeira delas se refere a alguns gestores demonstrarem relutância em compartilhar aspectos mais pessoais relacionados à sua saúde mental, o que limitou o aprofundamento dos dados. Outro obstáculo importante foi o tempo necessário para a transcrição e análise qualitativa das entrevistas, que demandou atenção às categorias, especialmente ao lidar com percepções subjetivas. Esses fatores evidenciam algumas dificuldades para estudar o impacto da organização do trabalho na saúde mental em contextos organizacionais, especialmente em setores como o de

postos de combustíveis, caracterizados por sua competitividade e exigências constantes em conquista de metas.

A pressão pelo cumprimento de metas, o ritmo intenso de trabalho e a instabilidade econômica globalizada são fatores que elevam o risco de problemas de saúde mental entre os gestores. Notou-se que as condições de trabalho, aliadas às expectativas de produtividade, podem contribuir para o desenvolvimento de transtornos de ansiedade, cansaço mental, insônia e problemas relacionados ao estresse. A ausência de políticas institucionais de apoio psicológico e de gestão mais humanizada contribui para o agravamento da situação, deixando os gestores vulneráveis à sobrecarga emocional. É fundamental, portanto, que as organizações do setor adotem práticas de gestão mais conscientes da importância do cuidado com a saúde mental, promovendo ambientes de trabalho saudáveis, com suporte psicológico e condições de organização do trabalho que minimizem os efeitos nocivos do ritmo acelerado.

Pode-se ainda, sugerir uma investigação mais aprofundada sobre estratégias e intervenções que possam atuar na redução do impacto do ritmo de trabalho na saúde mental dos gestores, incluindo programas de apoio psicológico, treinamentos em gestão de estresse e mudanças nas políticas de foco na qualidade de vida laboral. Além disso, estudos comparativos entre diferentes setores econômicos ou regiões geográficas podem contribuir para identificar variações nas condições de trabalho e seus efeitos na saúde mental, enriquecendo o entendimento da relação entre globalização, organização do trabalho e saúde do trabalhador. Pesquisas que avaliem a eficácia de políticas públicas voltadas à promoção da saúde mental no ambiente de trabalho também seriam valiosas para subsidiar ações governamentais de prevenção e assistência.

Com isso, conclui-se que esta dissertação apresenta uma visão integrada das transformações no mundo do trabalho, evidenciando a urgência de ações que promovam ambientes laborais mais saudáveis, com foco na prevenção de problemas de saúde mental. A complexidade do tema demanda investigações contínuas e multidisciplinares, capazes de oferecer subsídios para mudanças organizacionais e políticas públicas mais humanas e sustentáveis. No entanto, faz-se necessário sinalizar que há um longo caminho a ser percorrido, que perpassa desde a consciência

individual até as ações coletivas, como a estruturação de ambientes de trabalho acolhedores, saudáveis e com um olhar humanizado.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. L. C. *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2 ed. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.
- ATHAYDE, M. Saúde 'Mental' e Trabalho: questões para discussão no campo da saúde do trabalhador. In: GOMEZ, C. M.; MACHADO, J. M. H.; PENA, P. G. L. (Orgs.). *Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea* [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2011, pp. 345-367. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/qq8zp>. Acesso em: 20 mai. 2025.
- AZEVEDO, B. M; CRUZ, R. M. O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 89-98, 2006. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200007. Acesso em: 15 abr. 2025.
- BARRETO, M. S. P.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R. Liderança global: contexto, conceitos e desafios na atuação de executivos brasileiros. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 29, n 2, p. 80-99, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876310005/html/>. Acesso em: 2 mai. 2025.
- BRANDÃO, C. A. *Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global*. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Governo Federal atualiza NR-01 para incluir riscos psicossociais e reconstitui Comissão do Benzeno*. Brasília: site TEM, 30 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/governo-federal-atualiza-nr-01-para-incluir-riscos-psicossociais-e-reconstitui-comissao-do-benzeno>. Acesso em: 30 dez. 2024.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Saúde do Trabalhador*. Site oficial. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/saude-do-trabalhador>. Acesso: 04 jan. 2025.
- CIMA, J.; PIMENTA, A. C.; PORTELA, M.; e SILVA, M. *Qualificações dos trabalhadores e produtividade das empresas*. Portugal: NIPE/Universidade do Minho e Banco de Portugal, 2022. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/paper/qualificacoes-dos-trabalhadores-e-produtividade-das-empresas>. Acesso em: 25 jun. 2024.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus S.A, 1999.
- COSTA, W. C. O processo de globalização e as relações de trabalho na economia capitalista contemporânea. *Estudos de Sociologia*, Araraquara, v. 10, n. 18/19, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/117>. Acesso em: 10 jun. 2025.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5ª ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 5ª ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1994.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, São José dos Campos, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>. Acesso em: 20 ago. 2024.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/ZCgmnvttLdFqdzFb3tdZ3zt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2024.

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

DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho: caso clínico*. Porto Alegre: Dublinense, 2017.

DRUCKER, P. F. *Desafios da administração no século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2012.

DURKHEIM, É. *Da divisão do trabalho social*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FERREIRA, M. C. Marcas do trabalho e bem-estar no serviço de atendimento ao público. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002. p. 161-183.

GERHEIM, M. S. Gerencialismo e precariedade subjetiva: o trabalho do professor no setor privado. In: CASTRO, F. G.; FERREIRA, J. B. (Orgs.). *Neoliberalismo, trabalho e precariedade subjetiva*. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2022. p. 130-162.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

HARVEY, D. *O neoliberalismo: história e implicações*. São Paulo: Loyola, 2005.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. 19 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LENCIONI, P. *Os 5 desafios das equipes: Uma história sobre liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

LOSZYK, B. *Estresse e Carreira: o mal e o bem que ele pode fazer a sua vida profissional*. São Paulo: Futura, 2006.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

MARX, K. *O Capital*. Vol. II. (Série Os Economistas). São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1985.

MENDES, M. R. M. *O Impacto da Ação Social da Globalização nas Relações de Trabalho*. Disponível em: https://cabodostrabalhos.ces.uc.pt/n15/documentos/6_Maria_Raimunda.pdf. Acesso em: 22 jun. 2025.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências de prezer - sofrimento e saúde psíquica no trabalho: Trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002. p. 25-42.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, J. F. F. E. *Trabalho e Saúde Mental: desafios contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

MENEGON, F. L. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B. D.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. D. S.; e MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423,

2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 20 mai. 2024.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 21 ed. Petrópolis: Hucitec; Rio de Janeiro: Vozes, 1994., 2002.

MINAYO, C. G.; MACHADO, J. M. H.; PENA, P. G. L. *Saúde do Trabalhador na Sociedade Brasileira Contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2011.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, C. G.; MACHADO, J. M. H.; VASCONCELLOS, L. C. F. *Saúde do trabalhador: aspectos históricos, avanços e desafios no Sistema Único de Saúde*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2018.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBA, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 24, n. 4, p.755-773, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>. Acesso em: 20 mai. 2024.

NEVOEIRO, REDE DE POSTOS. *Quem somos*. Site oficial. Disponível em: <https://postosnevoeiro.com.br/sobre#quem-somos>. Acesso em: 04 nov. 2023.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *OIT no Brasil*. Site Oficial. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/oit-no-brasil/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 07 nov. 2023.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Mental health in the workplace*. Genebra: OMS, 2017. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/events/detail/2017/10/10/default-calendar/world-mental-health-day-2017>. Acesso em: 23 abr. 2025.

OPAS/OMS. *Transtornos mentais*. Site Oficial. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/topicos/transtornos-mentais>. Acesso em: 07 nov. 2023.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. Poder nas Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 450-490.

PINHO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9237510>. Acesso em: 25 jun. 2024.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTZ, R. M.; AMAZARRAY, M. R. Transtornos mentais comuns e fatores associados em trabalhadores bancários do Rio Grande do Sul, Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 515-522, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.13326>. Acesso em: 20 jan. 2024.

RODRIGUES, A. P.C.; PEDRO, R. M. L. R. Tecnologia e Produção de Visibilidade: Novos Contornos para o Mundo do Trabalho. In: CASTRO, F. G.; FERREIRA, J. B. (Orgs.). *Neoliberalismo, trabalho e precariedade subjetiva*. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2022. p. 298-317.

ROMÃO, A. A.; MARQUES, D. F.; MOREIRA, E. F. de O.; FAUSTINO-DIAS, Á. F.; SILVA, W. de F.; e SILVA, C. M. da. Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 15, n. 10, p. e4169, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169>. Acesso em: 10 fev. 2025.

ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. *Stress e qualidade de vida no trabalho: stress interpessoal e ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, D. *Economia do conhecimento e globalização: implicações para a política de inovação na perspectiva das regiões periféricas*. In: ETGES, V. E; CADONA, M. A. (Orgs.). *Globalização em tempos de Regionalização: Repercussões no território*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2016. p. 125 -154.

SANTOS, M. *De la totalidad al lugar*. 1 ed. Espanã: oikos-tau, 1996.

SANTOS, M. *Por uma outra Globalização: do pensamento único à consciência universal*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS, M. *A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SATO, L. Trabalho e saúde mental. In: CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. *Saúde, meio ambiente e condições de trabalho: conteúdos básicos para uma ação sindical*. São Paulo: CUT, 1996. p. 169–175.

SEBRAE. *Como montar um posto de combustível*. Site oficial. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-posto-de-combustivel,aae87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#apresentacao-de-negocio>. Acesso em: jan. 2024.

SILVA, J. U. A globalização e o comportamento do mercado de trabalho: uma abordagem sobre o desemprego no Brasil. *Pensamento & Realidade*, [S. l.], v. 9, p. 32-58, 2001. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8512/6316>. Acesso em: 20 jun. 25.

SOBRAL, F. PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SULPETRO. Os desafios da governança corporativa. *Revista Posto Avançado de Março e Abril*, 2023. Disponível em: <https://sulpetro.org.br/revista/revista-posto-avancado-de-marco-e-abril/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TEIXEIRA, M. C.; KREBS, R. J. A leitura do corpo no espaço cotidiano do Século XX. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 9, n. 1, p. 151-160, 2004.

UNISC/PPGDR. *Área de Concentração*. Site oficial. Disponível em: <https://www.unisc.br/pt/cursos/todos-os-cursos/mestrado-doutorado/mestrado/mestrado-e-doutorado-em-desenvolvimento-regional/area-concentracao-ppgdr>. Acesso em: 04 abr. 2024.

WACHOWICZ, L. A. A dialética na pesquisa em educação. *Revista Diálogo Educacional*, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 171–18, 2001. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/3541>. Acesso em: 10 jul. 2025.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; BOFF, V. A Estruturas organizacionais em rede e desenvolvimento regional: Contextualização e complexidades. In: WITTMANN, M. L.; PATTA, M. (Orgs.). *Desenvolvimento Regional: capital social, redes e planejamento*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004. p. 11-36.

ZANELLI, J. C.; TOSTES, A. C. *Prática reflexiva das ações gerenciais: um modo de promover a saúde e o bem-estar sem perder de vista a produtividade*. Curitiba: Maxi, 2019.

ZANELLI, J. C. *Estresse nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2010.