

## SAÚDE MENTAL, PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Fernanda de Paula da Silva  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
fd01670@gmail.com

Gustavo Cesar Pinheiro Lima  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
gustavo.cesar@ufms.br

Jessica Eduarda de Sá Landgraf  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
jessica.landgraf@ufms.br

Profa. Dra. Edrilene Barbosa Lima Justi  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
edrilene.justi@ufms.br

### Resumo

Saúde mental em um ambiente de trabalho pode ser entendido como o bem-estar da saúde psíquica dos colaboradores. A produtividade no trabalho pode ser compreendida como o processo que procura obter, conforme o potencial do parceiro motivado, o máximo de sua capacidade produtiva. Assim, o objetivo deste trabalho é investigar a relação entre a saúde mental com a produtividade e satisfação dos trabalhadores dentro da organização. Para tanto, utilizou-se uma metodologia teórico-reflexiva em uma perspectiva narrativa. Foi identificado que, se gestores proporcionarem um ambiente de trabalho favorável para o bem-estar psicológico dos colaboradores, permite-se que sua mente trabalhe de forma saudável e com maior eficácia. Portanto, é relevante que a organização mantenha equilíbrio adequado entre saúde mental, produtividade e satisfação, para que os parceiros trabalhem de forma saudável e alcancem os objetivos estabelecidos.

**Palavras-chave:** Bem-estar. Colaboradores. Motivação. Organizações. Recompensa.

### Abstract

Mental health in a work environment can be understood as the well-being of employees' psychological health. Productivity at work can be understood as the process that seeks to obtain, according to the potential of the motivated partner, the maximum of their productive capacity. The aim of this study is therefore to investigate the relationship between mental health and productivity and worker satisfaction within an organization. To this end, a theoretical-reflexive methodology was used from a narrative perspective. It was found that if managers provide a work environment that is conducive to the psychological well-being of employees, this allows their minds to work healthily and more effectively. Therefore, it is important for the organization to maintain an adequate balance between mental health, productivity and satisfaction, so that the partners work in a healthy way and achieve the established objectives.

**Keywords:** Employees. Motivation. Organizations. Rewards. Well-being.

## 1. Introdução

Conforme Minardi (2010), o conceito de saúde mental no contexto do trabalho pode ser definido como o bem-estar da saúde psíquica dos trabalhadores. Essa saúde psíquica está relacionada à parte do cérebro que está envolvida em processos psicológicos superiores, tais como cognição, intelecto, pensamento, entendimento, concepção e imaginação.

Para esse autor, a saúde mental no trabalho é descrita como o estado de equilíbrio e bem-estar psicológico dos trabalhadores, onde a mente opera de forma saudável e eficaz, permitindo que eles lidem com os desafios e demandas do ambiente de trabalho de maneira satisfatória. Esse conceito abrange aspectos cognitivos e emocionais, destacando a importância de manter um estado psicológico saudável para um ambiente de trabalho produtivo e seguro.

Segundo Limongi-França (2004), a produtividade é estabelecida como o grau de rendimento dos métodos parceiros para realizar bens e serviços. Logo, se a organização deseja alcançar seus objetivos mais competitivos, é preciso aproveitar ao máximo os recursos disponíveis. Ainda acrescenta que, o maior desafio das organizações é reconstruir um ambiente com alta produtividade, competitivo, com bem-estar e garantindo o cumprimento de situações politicamente corretas.

Em uma organização, a produtividade é uma das palavras mais ouvidas pelos colaboradores. Muitos resultados são medidos pelo quanto o colaborador é produtivo em seu dia a dia de trabalho. Contudo, nem sempre essa alta demanda e cobrança é boa e saudável, priorizando o bem-estar e a qualidade de vida de cada pessoa. O bem-estar envolve as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional e não, apenas, as doenças e os sintomas causados pelo estresse do trabalho excessivo. Cuidar de cada uma dessas partes trata-se de manter-se justo como pessoal e profissional.

É válido mencionar que a satisfação no trabalho, segundo Locke (1969), pode ser compreendida como um estado emocional do resultado da avaliação que o colaborador faz sobre o seu trabalho, referindo-se a uma percepção positiva e satisfatória de bem-estar. Locke (1976) relata que a satisfação está ligada ao bem-estar da pessoa e da organização, logo abrange aspectos comportamentais e a saúde física e mental do colaborador.

As organizações, em sua maioria, desejam que seus parceiros estejam satisfeitos, visto que ela também está associada a uma boa impressão da pessoa para a empresa. Colaboradores satisfeitos, exercem suas atividades com maior eficiência. No entanto, atingir esse ápice na organização não é tão simples, especialmente ao ter esgotamento mental por parte do parceiro.

A metodologia deste estudo é teórico-reflexivo em uma perspectiva narrativa a fim de angariar respaldo em “[...] referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas [...]” que envolvem a temática abordada (Bocato, 2006, p. 266), tendo como foco na pesquisa bibliográfica. O objetivo é analisar e discutir as principais contribuições científicas sobre produtividade e qualidade de vida no trabalho, aprofundando o entendimento sobre esses conceitos e suas inter-relações. A pesquisa será conduzida por meio de uma revisão da literatura, utilizando obras de autores renomados que discutem temas como gestão de pessoas, motivação, estratégias organizacionais e o impacto do bem-estar no desempenho dos trabalhadores. Autoras como Brenda Tatiana Pinheiro de Almeida (2014) e Mário César Ferreira (2011) analisam

a qualidade de vida no trabalho e sua relação com a produtividade, destacando a importância de práticas saudáveis para melhorar o desempenho no ambiente corporativo. O estudo de Jay B. Barney (2011), sobre administração estratégica e vantagem competitiva, é relevante para entender como as estratégias das organizações influenciam a produtividade dos colaboradores. A pesquisa de Vera Regina Casari Boccato (2006) sobre a metodologia de pesquisa bibliográfica orientará a construção da revisão da literatura.

Além disso, as obras de Idalberto Chiavenato (2014) e Ana Cristina Limongi-França (2004) fornecerão uma base teórica sólida sobre gestão de pessoas e práticas de recursos humanos, essenciais para melhorar a qualidade de vida no trabalho e aumentar a produtividade. O trabalho de Edwin Locke (1969, 1976), focado na satisfação no trabalho, também será utilizado para entender como a motivação dos colaboradores impacta o desempenho organizacional. A partir dessa análise crítica, o estudo buscará compreender os principais conceitos e práticas que envolvem qualidade de vida e produtividade no trabalho, apoiando-se nas teorias e estudos mais relevantes para a área.

Saúde mental, produtividade e satisfação foram temas muito discutidos durante a graduação dos autores da pesquisa em várias matérias da grade curricular do curso de Administração, da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, sendo elas: Teoria Geral da Administração, Comportamento Humano e Organizacional, Introdução à Psicologia e Gestão de Pessoas. A afinidade com o assunto por meio de todo o conteúdo aprendido em cada uma dessas disciplinas motivou a escolha de abordar temas tão importantes e essenciais para organizações que prezam pelo bem-estar de seus parceiros. Além disso, um dos motivos pela escolha desse tema foi uma motivação pessoal de uma das autoras que se interessa pela área de psicologia e cuidado com o próximo.

Segundo uma pesquisa da Capita, 79% dos colaboradores relataram ter sofrido estresse no trabalho nos últimos 12 meses. Uma pesquisa realizada pela Oracle revelou que 84% dos colaboradores brasileiros consideram que as empresas precisam fazer mais para proteger a saúde mental. Visando isso, esse trabalho traz uma perspectiva sobre a importância de se abordar os assuntos de saúde mental, produtividade e satisfação dos colaboradores mediante uma visão organizacional. Nesse sentido, os autores citados durante o trabalho serão voltados para a área administrativa, visto que seu foco é principalmente para os administradores pretendidos a se aprofundar no assunto e impulsionar o cuidado com o bem-estar de cada parceiro de sua organização. Além disso, essa pesquisa procura contribuir socialmente ao conceituar e explorar cada tópico, relatando as consequências positivas e negativas para as organizações que se atentam e prezam por um ambiente de trabalho agradável.

Portanto, a presente pesquisa tem como objetivo principal investigar a relação entre a saúde mental com a produtividade e satisfação dos parceiros dentro da organização. Buscando dissertar como a saúde mental pode ser afetada pela demanda alta de produtividade e se os parceiros estão satisfeitos com a empresa. Além de identificar as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores e também quais métodos podem colaborar para a saúde mental do colaborador, reduzindo o seu sofrimento psíquico.

O estudo está dividido em três partes. Na primeira, será discutida a saúde mental no trabalho, abordando como ela afeta o bem-estar dos colaboradores e o seu desempenho no ambiente de trabalho. A segunda parte focará na produtividade, analisando os fatores que influenciam o desempenho dos parceiros e a relação entre as demandas de trabalho, o bem-estar e a eficiência. Por fim, a terceira parte tratará da satisfação no trabalho, explorando como um ambiente positivo pode beneficiar a saúde mental e aumentar a

produtividade, além de apresentar práticas e estratégias para criar um equilíbrio saudável nas organizações.

## **2. Saúde Mental no Trabalho**

A Organização Mundial da Saúde (OMS) descreve a saúde mental como um estado de bem-estar em que o indivíduo é capaz de usar suas habilidades pessoais em benefício da comunidade. A saúde mental e o bem-estar abrangem mais do que apenas doenças mentais, incluindo aspectos individuais, sociais, ambientais e econômicos. Portanto, a saúde mental é diretamente influenciada pelo ambiente de convivência de cada pessoa e, quando esse ambiente é negativo, pode afetar o desempenho no trabalho, levando ao estresse ou perda de produtividade.

Minardi (2010) aborda a temática da saúde mental no contexto do ambiente de trabalho, destacando sua relevância e as implicações legais pertinentes a essa esfera específica da saúde ocupacional. O autor ressalta enfaticamente a importância de considerar a saúde mental dos colaboradores como um pilar fundamental do bem-estar no ambiente laboral. Ele argumenta que problemas de saúde mental têm o potencial de impactar negativamente a produtividade, a segurança e o clima organizacional na totalidade.

Logo, investigam-se as leis e regulamentações que se relacionam à saúde mental no âmbito profissional, realçando as obrigações legais dos empregadores quanto à prevenção de riscos psicossociais e ao cuidado com a saúde mental de seus parceiros. Minardi (2010) também aborda questões como o assédio moral no local de trabalho, que pode acarretar sérias consequências para a saúde mental dos trabalhadores, bem como outros fatores psicossociais que têm o potencial de afetar adversamente o bem-estar dos colaboradores.

Minardi (2010) propõe estratégias para prevenir problemas de saúde mental no ambiente de trabalho, englobando políticas de recursos humanos, programas de promoção da saúde e práticas de gestão apropriadas. Além disso, ele enfatiza a relevância da intervenção precoce para auxiliar os colaboradores que enfrentam desafios de saúde mental.

O mesmo autor ressalta que um ambiente de trabalho saudável transcende a mera ausência de riscos físicos, abrangendo também a promoção de relações laborais respeitadas, o suporte emocional e o reconhecimento dos fatores psicossociais que influenciam a saúde mental dos parceiros da organização.

Sigmund Freud, em *O Mal-Estar na Civilização* (1930), diz que o “indivíduo” é inimigo da civilização porque ela proíbe seus desejos, tornando complicado alcançar a felicidade. O ser humano busca a felicidade, pois esse desejo é regido pelo princípio do prazer, e a atividade profissional é importante para gerar prazer ou desprazer, visto que os homens se colocam no trabalho em busca do reconhecimento. O desprazer aparece quando se trabalha forçado pela necessidade e a pessoa que não consegue lidar com esse desprazer, acaba adoecendo (Freud, 2010).

Para Chiavenato (2014, p. 403), o novo papel dos recursos humanos nas organizações, que os gestores devem ter a responsabilidade de cuidar da saúde dos colaboradores, incluindo o bem-estar psicológico: “[...] um colaborador excelente e competente, mas deprimido e com baixa autoestima, pode ser tão improdutivo [...]”.

Destaca-se também que o estresse é a junção das reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa ocasionadas a partir de estímulos que existem no ambiente. Essa condição dinâmica acontece quando o colaborador é confrontado com uma restrição, demanda relacionada com o que ele deseja - como autoritarismo do chefe e pressão de

exigências e cobranças - ou uma oportunidade. Desta forma, resultam em alterações de humor e acarretam estresse no trabalho (Chiavenato, 2014). As duas principais fontes de estresse no trabalho são as causas ambientais e as causas pessoais.

As causas ambientais abrangem uma diversidade de condições externas que conduzem ao estresse no trabalho. Compreendem o fluxo intenso de trabalho, insegurança no trabalho, falta de tranquilidade no trabalho e os clientes internos e externos a serem atendidos. Por outro lado, as causas pessoais englobam inúmeras características individuais que propiciam ao estresse. Cada pessoa tem uma reação às determinadas situações provocadas pelos fatores ambientais, ocasionando o estresse. Colaboradores viciados em trabalho que são embalados a atingir metas, de modo geral, estão sujeitos ao estresse. A impaciência, a baixa autoestima, a saúde precarizada e falta de exercícios contribuem negativamente para o estresse, tanto resultante do trabalho quanto por questões pessoais, familiares, conjugais, financeiras e legais.

O estresse no trabalho gera consequências, seja para o parceiro ou para a organização. Os efeitos pessoais integram a ansiedade, a depressão, a angústia e inúmeras consequências físicas. Em contrapartida, dentro da organização, o estresse influencia negativamente na quantidade e qualidade do trabalho, na rotatividade de colaboradores e na tendência a queixas.

Consoante o livro "Administração de Recursos Humanos" de Snell, Morris e Bohlander (2020), a saúde mental no trabalho refere-se ao estado de bem-estar emocional, psicológico e social dos colaboradores, essencial para conseguirem enfrentar as demandas e pressões do ambiente laboral, ao mesmo tempo, em que preservam sua saúde física e mental.

Essa saúde mental abrange a capacidade dos colaboradores de gerenciar estresse, ansiedade e outras emoções negativas, além de manter relações saudáveis com colegas e supervisores. Inclui também a sensação de realização e satisfação profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o acesso a recursos e apoio necessários para enfrentar desafios.

Um ambiente de trabalho saudável é fundamental para o bem-estar mental dos colaboradores, e a gestão de recursos humanos desempenha um papel vital nesse contexto. Através da implementação de práticas que promovem o bem-estar, como flexibilidade, apoio social, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional, as organizações podem criar um ambiente mais favorável.

Por outro lado, a ausência de saúde mental adequada no trabalho pode resultar em consequências negativas significativas, como absenteísmo, alta rotatividade, queda na produtividade e no desempenho, além de conflitos interpessoais e impactos adversos na saúde física e mental dos colaboradores.

A saúde mental no trabalho, segundo Limongi-França (2007), é um conceito que abrange diversos aspectos fundamentais para o bem-estar dos trabalhadores e a dinâmica organizacional. A autora destaca que a saúde mental não se limita apenas à ausência de doenças, mas implica um estado de bem-estar emocional e psicológico que permite aos indivíduos enfrentar os desafios diários no ambiente laboral.

Um dos pontos centrais abordados por Limongi-França é a relação entre o ambiente de trabalho e a saúde mental. Ela argumenta que as condições em que os trabalhadores atuam, incluindo a carga de trabalho, a cultura organizacional, as relações interpessoais e a gestão de conflitos, têm um impacto significativo na saúde mental dos colaboradores. Ambientes tóxicos, que promovem a competição desleal, a falta de apoio e a comunicação inadequada, podem resultar em estresse crônico, ansiedade e até depressão.

Além disso, Limongi-França (2007) enfatiza a importância de políticas de saúde mental nas organizações. Isso inclui a promoção de programas de bem-estar, a capacitação de líderes para poderem identificar sinais de sofrimento psicológico entre os colaboradores e a criação de um espaço seguro para discussões sobre saúde mental. Tais iniciativas são essenciais não apenas para prevenir doenças mentais, mas também para fomentar um ambiente que valorize o ser humano em sua totalidade.

A autora também destaca a necessidade de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional como fator crucial para a saúde mental. A cultura de “estar sempre disponível” e a pressão por altas atuações podem comprometer a qualidade de vida dos trabalhadores. Portanto, promover práticas que incentivem o autocuidado e a desconexão, além de respeitar os limites de cada um, é fundamental para manter a saúde mental em dia.

Por fim, Limongi-França (2008) conclui que a saúde mental no trabalho deve ser vista como uma responsabilidade compartilhada entre a organização e os colaboradores. A construção de um ambiente de trabalho saudável requer a colaboração de todos, com um compromisso mútuo em promover o bem-estar psicológico, reduzir o estigma associado às questões de saúde mental e garantir que todos tenham acesso ao suporte necessário. Assim, as organizações não só contribuem para o bem-estar individual, mas também para o aumento da produtividade e satisfação geral no trabalho.

### **3. Produtividade no Trabalho**

O trabalho está presente na formação de identidade de cada indivíduo. Morin (2001) explica que o trabalho representa um valor importante, visto que influencia consideravelmente a produtividade. Além disso, o trabalho também está presente nos laços criados com outros indivíduos, favorecendo o desenvolvimento de identidade pessoal e social, bem como o desenvolvimento de laços de afeição duráveis.

Segundo Ferreira (2011, p. 142), o trabalho pode ser caracterizado como

[...] uma atividade humana ontológica singular, baseada em estratégias de regulação, por meio das quais o sujeito interage com o ambiente e seus multifatores, buscando garantir os meios necessários à sobrevivência, proporcionar o seu bem-estar físico, psicológico e social e, ainda, responder às tarefas prescritas.

Morin (2001) enfatiza que um trabalho que tem sentido é uma atividade produtiva que agrega valor a alguma coisa, que proporciona satisfação e aceitação moral, que propicia experiências de relações humanas satisfatórias, que garante a segurança e a autonomia, que ajuda a reduzir a sensação de vazio. Nesse sentido, a organização no trabalho auxilia a tornar o trabalho significativo e prazeroso. A autora afirma que para que isso ocorra, a organização precisa definir de forma clara e significativa os objetivos e resultados esperados para os colaboradores que irão realizá-los.

Ao falar em trabalho e produtividade, é importante pensar no bem-estar de cada colaborador que compõem a organização, visto que não se tem qualidade no desempenho dos colaboradores se a própria organização carece de qualidade (Fernandes, 1996, p. 39). Logo, é fundamental levar em consideração a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Limongi-França (2004, p.156) afirma que

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas

com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Dessa maneira, a produtividade saudável segue a premissa de que deve ser a união entre o bem-estar do colaborador e a satisfação do cliente final com a organização (Ferreira, 2011). Para conseguir obter ambos, é necessário que a organização propicie condições de vida no trabalho mínimas, pois assim, estará garantindo um melhor desempenho do colaborador. Já que se espera que os riscos no ambiente afetem minimamente cada pessoa, de forma que isso não impacte sua produtividade e resultados individuais.

Conforme Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a produtividade no trabalho pode ser conceituada como o processo que procura obter, de acordo com o potencial do parceiro motivado, o máximo de sua capacidade produtiva com o mínimo de tempo e esforço. Ou seja, se a pessoa não depositar entusiasmo durante o processo produtivo, de nada irá adiantar dispôr de todas as condições materiais necessárias para a produção.

Para esses mesmos autores, alguns elementos primordiais para a baixa produtividade no desempenho dos parceiros, como: problemas de saúde, preocupação com situações enfrentadas fora da organização, carência de satisfação em virtude de suas necessidades básicas, não gostar do trabalho e do ambiente da empresa, considerar que são mal remunerados, dificuldade de relacionamento com colegas e não se considerarem úteis no trabalho. Os pontos apresentados têm como denominador comum a falta de disposição para realizar alguns esforços do que a real incapacidade de o fazer.

Os fatores que contribuem para um efetivo aumento da produtividade no trabalho, no entendimento de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) são: quantidade e qualidade dos recursos disponíveis; qualidade da mão de obra “empregada”; definição clara das responsabilidades; e motivação para os parceiros da organização. É possível notar que, o fator humano não depende de aspectos isolados para o sucesso.

O comportamento dos colaboradores é alterado com o processo de produtividade e qualidade. Já os problemas em relação à quantidade, prazos e custos ficam em segundo plano. Em conformidade com Maximiano (2011), a produtividade é o critério mais simples para se avaliar a eficiência de uma organização. O autor relata que a produtividade tem diversas variações, mas de forma geral quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é.

Desta forma, a produtividade pode ser calculada por alguns fatores, dentre eles os isolados, quando a produtividade é medida, contando-se a quantidade de qualquer item que cada trabalhador produz no ano, e também fatores múltiplos, quando se leva em conta a eficiência.

Além dos fatores já citados, a pressão por produtividade no trabalho também pode estar ligada ao ambiente competitivo, onde o indivíduo deve estar preparado a se adaptar ao mercado. Wagner e Hollenbeck (2019), explicam que a vantagem competitiva é obtida quando você realiza algo que dificilmente seus concorrentes irão conseguir replicar e tem mais chances de se ter sucesso, quando os concorrentes não conseguem projetar algo similar à sua inovação.

Barney (2011) afirma que uma organização garante vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico que suas concorrentes. O valor econômico pode ser definido como a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente que compra o

produto ou o serviço de uma empresa e o custo econômico total desse produto ou serviço. Ou seja, a vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar em relação àquele de suas rivais.

Cerqueira Neto (1991) estabelece que a aplicação da produtividade, além de garantir a satisfação dos clientes, também possibilita a redução dos custos de operação, auxiliando na diminuição de perdas e dedução dos custos com serviços externos, potencializando o uso dos recursos existentes.

A junção da vantagem competitiva com a produtividade pode ser um fator fundamental para garantir que a organização consiga se manter no mercado. No entanto, para isso ocorrer, pode acontecer uma maior cobrança aos colaboradores para extrair o máximo de suas capacidades. Para proteger a vantagem competitiva de sua organização, Wagner e Hollenbeck (2019) explicam que as melhores opções são fazer uso do conhecimento, das habilidades e de outros recursos humanos que os indivíduos de uma empresa possuem. As pessoas são individuais, ou seja, nenhuma empresa terá a mesma gama de produtos e serviços que a sua, visto que para serem executados exigem capacidades particulares de cada colaborador.

Um fator que também está relacionado a produtividade e bem-estar do colaborador no trabalho é a valorização do colaborador na organização. A valorização é uma peça-chave dentro das organizações, mas para utilizá-la é importante que os gestores identifiquem as necessidades de cada indivíduo, trazendo assim o reconhecimento adequado que atenda os desejos de cada um. Quando o colaborador sente que o seu trabalho está tendo o valor que merece, ele se empenha em produzir e ser mais eficiente dentro da empresa.

A valorização é feita por meio de recompensas feitas aos colaboradores, sendo este o meio mais utilizado para retribuir ou reconhecer o desempenho do colaborador na organização. Segundo Mendonça (2018), a recompensa pode ser entendida como o conjunto de ferramentas que se destinam a reforçar a motivação e produtividade.

Cada indivíduo necessita satisfazer suas necessidades internas, seja o reconhecimento através dos esforços nas tarefas realizadas ou nas conquistas profissionais alcançadas. O maior desafio dos gestores quando se trata de recompensa é conseguir diferenciar cada pessoa e assim, conseguir definir a que melhor atenda suas expectativas.

Carvalho et al. (2012) divide as recompensas em intrínsecas, extrínsecas, financeiras e não-financeiras e, remuneração por competências ou habilidades. A recompensa intrínseca diz respeito à satisfação dos colaboradores ao realizarem uma atividade e da oportunidade de crescimento proporcionada. Recompensa extrínseca é uma forma de recompensa que reconheça que a importância do colaborador e valoriza seu trabalho, podendo ser concebida por meio de dinheiro, privilégios ou promoções. As recompensas financeiras podem ser classificadas entre diretas e indiretas – as diretas são determinadas pelo desempenho individual do colaborador, sendo feita por meio de salários, comissões, prêmios e bônus e as indiretas são os benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho. Já as recompensas não-financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, entre outras. Por fim, a remuneração por competência busca remunerar o colaborador de acordo com sua contribuição pessoal no crescimento da organização e a remuneração por habilidades tem por foco o conhecimento do colaborador, ou seja, ela é definida de acordo com base no conhecimento de cada pessoa.

Ramos e Ferreira (2010) explicam quem a produtividade abrange não apenas a produção, como também tudo que engloba todas as atividades da organização, desde a



entrada de insumos até a entrega do produto final, agregação de valor ao cliente. Com isso, é notório perceber que a valorização do colaborador está relacionada com a produtividade, já que, ao ter motivação e reconhecimento do seu trabalho, o colaborador se sente muito mais comprometido para extrair o máximo de sua capacidade individual.

#### 4. Satisfação no Trabalho

Locke (1976) descreve a satisfação no trabalho como a avaliação global ou atitude de uma pessoa em relação ao seu trabalho. O autor argumenta que a satisfação no trabalho é uma resposta emocional e cognitiva ao trabalho que uma pessoa realiza e é influenciada por vários fatores, incluindo

Comparação de resultados. As pessoas devem avaliar sua satisfação no trabalho comparando as recompensas e os resultados que recebem com as expectativas que tinham em relação ao trabalho. Se as recompensas superarem as expectativas, a satisfação tende a ser alta, caso contrário, a satisfação tende a ser baixa.

Elementos do trabalho. A natureza do próprio trabalho desempenha um papel importante na satisfação no trabalho. Elementos como desafio, variedade, autonomia e significado do trabalho podem afetar a satisfação.

Traços de personalidade. Reconhecimento que os traços de personalidade individuais desempenham um papel na satisfação no trabalho. Algumas pessoas podem ser naturalmente mais inclinadas à satisfação, enquanto outras podem ser mais críticas ou insatisfeitas.

Fatores externos. Fatores externos, como o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas, a liderança e a cultura organizacional, também desempenham um papel importante na satisfação no trabalho.

Desta forma, Locke (1976) vê a satisfação no trabalho como uma avaliação global que as pessoas fazem com base em suas experiências, expectativas e percepções relacionadas ao trabalho. Sua teoria influenciou muitas pesquisas subsequentes sobre satisfação no trabalho e continua sendo uma parte importante da literatura em psicologia organizacional e comportamento organizacional.

É válido mencionar que Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem que a satisfação com o trabalho seria um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características. Os autores citam que o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho estão fortemente ligados com a satisfação no trabalho e também para pessoas de baixa renda ou que moram em regiões mais pobres.

Os autores mencionados anteriormente também apresentam o impacto da presença de colaboradores quando estão satisfeitos e insatisfeitos no ambiente de trabalho, elaborando um modelo teórico bastante útil para entender as consequências da insatisfação

Saída. Resposta dirigida para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.

Voz. Resposta dirigida para a busca de melhoria das condições de trabalho de uma forma ativa e construtiva, como, a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.

Lealdade. Resposta que significa esperar passivamente, mas de maneira otimista, que as condições melhorem, incluindo defender a organização das críticas externas e acreditar que a empresa e seus dirigentes farão a 'coisa certa'.

Negligência. Resposta pela que consiste em permitir passivamente que as coisas piores e inclui o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento do índice de erros.

Destaca-se que, segundo os mesmos autores, parceiros felizes provavelmente serão mais produtivos.

Convém mencionar que conforme comprovado por Maximiano (2000), a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto maior, por exemplo, as relações entre os colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima. Quanto mais satisfeita a pessoa estiver com o seu salário, menor será a sua disposição para demonstrar insatisfação com esse aspecto da relação com a empresa. Pode-se dizer que o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente.

Contudo, ainda em concordância com o autor Maximiano (2011), as condições ambientais, conforme a teoria dos dois fatores, não são suficientes para persuadir um estado de satisfação ou motivação para o trabalho. Primeiramente, para haver motivação, é necessário que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de desenvolver suas habilidades e aptidões, então o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho. Apesar de estar motivado e satisfeito pelo trabalho em si, o ambiente material e psicológico seria de tal ordem negativo que prejudica a higiene mental desse tal colaborador, assim a ausência de fatores extrínsecos provoca um efeito negativo sobre a tranquilidade de que a pessoa necessita para exercer sua função, assim afetando negativamente seu desempenho. Sendo assim, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno, um sem o outro tende a não funcionar. Para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador.

Dessa forma, para esse autor a satisfação no trabalho provoca a percepção dos colaboradores no que diz respeito a semelhanças entre suas expectativas e o que o ambiente de trabalho lhes oferece, a satisfação está conectada a fatores motivacionais e ao equilíbrio entre

Conforme o autor Chiavenato (2014), antes, o foco era direcionado às necessidades da organização. Atualmente, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para serem produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com respeito, pois para elas o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. O mesmo autor cita que os colaboradores passam a maioria de suas vidas no trabalho, e isso requer muita identidade com aquilo que fazem.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), é enfatizado que para se manter níveis de satisfação as empresas devem alocar recursos para que colaborador tenha um desenvolvimento contínuo e oferecer planos de carreira. Além disso, oferecer autonomia e permitir que os trabalhadores participem de tomada de decisões é de importância que se sinta satisfeito e engajado com o seu trabalho.

Para Rueda, Santos e Lima (2012), o conceito de satisfação no trabalho, se atrela à noção de saúde do trabalhador, dentro e fora do seu ambiente de serviço. Sendo assim, a satisfação é um fator que deve ser observado por meio da ligação que o colaborador estabelece com o seu trabalho, das características afetivas envolvidas no caso e o quanto isso abrange a outras dimensões de sua vida, com a própria saúde e qualidade de vida.

Ainda na concepção de Rueda, Santos e Lima (2012), Há a existência de cinco fatores de satisfação

O fator 'Satisfação com os colegas' diz respeito ao contentamento com a colaboração e sentimentos positivos mantido com os colegas de trabalho. Já o fator 'Satisfação com o salário' aborda aspectos relacionados ao contentamento com o que a pessoa recebe em relação ao quanto ele trabalha, sua competência e esforço, bem como o custo de vida. Por sua vez, o fator 'Satisfação com a chefia' trata do contentamento do funcionário com os seus superiores, no que se refere à organização, competência e interesse pelo trabalho dos subordinados. O quarto fator denominado 'Satisfação com a natureza do trabalho' está relacionado ao contentamento com o trabalho em si, a dificuldade do mesmo, o desconforto que provoca e os desafios inerentes a ele. Por fim, o fator 'Satisfação com as promoções' refere-se ao contentamento com a mobilidade funcional, às garantias e às oportunidades oferecidas pela organização.

Para Robbins (2002), é viável definir a satisfação com o trabalho como a diferença entre as recompensas recebidas realmente pelo trabalhador e aquilo que ele acredita que deve receber. Para o autor, a teoria de que os colaboradores satisfeitos produzem mais que os insatisfeitos foi uma doutrina básica entre os executivos durante anos.

Contudo, ainda para Robbins (2002), não se deve se preocupar apenas com quantidade, no que diz respeito a alta produtividade e bens materiais, mas também com a qualidade de vida. A satisfação não está apenas ligada de uma forma negativa à alta rotatividade, como as empresas têm por sua vez a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e gratificantes.

Apesar da satisfação com o trabalho ser mais uma atitude que um comportamento, pesquisadores de comportamento organizacional a consideram uma importante variável dependente.

Conforme evidenciado por Chiavenato (2014), o estresse é uma das reações mais frequentes presentes dentro das organizações, e afeta a saúde mental do colaborador, podendo ter duas causas – as ambientais e as pessoais – e, estão relativamente ligadas a alta demanda de produtividade e satisfação. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) indicam que um dos motivos da baixa produtividade no desempenho dos parceiros são os problemas de saúde e a preocupação com situações externas. Já Locke (1976) relata que a satisfação pode ser influenciada por elementos do trabalho.

#### **Quadro 1 – Considerações de saúde mental, da produtividade e satisfação**

| <b>Saúde mental no trabalho</b>                  | <b>Produtividade no trabalho</b>                                                      | <b>Satisfação no trabalho</b>                   |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Causas ambientais e o intenso fluxo de trabalho. | Resultados negativos pela pouca dedicação à sua saúde mental.                         | Trabalho sem significado, gerando insatisfação. |
| Causas pessoais e o vício no trabalho.           | Influência na quantidade e qualidade de seu trabalho e nos resultados da organização. | O ambiente de trabalho se torna insatisfatório. |

Fonte: os autores, 2023.

A partir dos dados obtidos do referencial teórico e por uma questão didática, construiu-se o Quadro 1 no qual é possível visualizar considerações sobre saúde mental,

que podem estar correlacionados aos conceitos da produtividade e satisfação, em uma organização.

Sendo assim, é possível afirmar que a saúde mental, produtividade e a satisfação estão correlacionadas. Se os gestores proporcionarem um ambiente de trabalho favorável para o bem-estar psicológico dos colaboradores e assim permitindo que sua mente trabalhe de forma saudável e com maior eficácia, consequentemente irão criar um sentimento positivo ou de satisfação. Assim, irão ter parceiros felizes e motivados, conseguindo extrair o máximo possível de sua mão de obra e naturalmente uma organização com alto rendimento de produtividade e desempenho, conforme apresentado abaixo, na Figura 1.

**Figura 1** - Relação entre saúde mental, produtividade e satisfação



Fonte: os autores, 2023.

Em consonância com a literatura e respaldado nesse esquema, percebe-se que a saúde mental, a produtividade e a satisfação estão entrelaçadas e quando aplicadas em sinergia, auxiliam no aumento da produtividade, criando um ambiente benéfico e positivo na organização.

## 5. Considerações Finais

Conclui-se que, negligenciar o cuidado com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores pode resultar em consequências adversas. Mesmo que esses profissionais sejam altamente competentes, a falta de atenção à sua saúde mental os coloca em risco de adoecimento. Isso, por sua vez, desencadeia uma queda na produtividade, gera insatisfação e cria um ambiente de trabalho negativo e desmotivador. Portanto, é de extrema importância que a organização mantenha um equilíbrio adequado entre saúde mental, produtividade e satisfação. Somente assim será possível proporcionar um ambiente satisfatório e produtivo, permitindo que os colaboradores trabalhem de forma saudável e alcancem os objetivos estabelecidos.

Conclui-se que o objetivo da presente pesquisa foi plenamente alcançado. A análise feita pode demonstrar como os fatores discutidos podem auxiliar a compreensão da relação entre Produtividade, saúde mental e satisfação dos colaboradores nas organizações e como pode afetar positiva ou negativamente em seu próprio desempenho, assim oferecendo uma nova perspectiva e consolidando o conhecimento na área e permitindo uma visão mais abrangente e crítica sobre o tema. Dessa forma, é esperado

que os resultados apresentados possam servir de base para futuras pesquisas e discussões acadêmicas.

Foi perceptível que há uma escassez de materiais no que diz respeito a produtividade, saúde mental e satisfação com foco na Administração, sendo os conteúdos encontrados um tanto genéricos ou voltados para outra área específica como psicologia ou saúde ocupacional, o que acabou dificultando encontrar materiais que liguem esses temas a um contexto estratégico organizacional. Além disso, muitos dos trabalhos encontrados sobre os temas são debatidos separadamente, tendo poucos que juntem esses conceitos de uma forma prática na visão administrativa.

Por fim, é interessante que futuramente seja elaborado uma pesquisa de campo, realizando entrevistas com os gestores e colaboradores, podendo aplicar questionários para os parceiros, assim identificando os principais fatores que impactam em sua produtividade, saúde mental e satisfação e com isso ofertar estratégias de melhoramento para a organização, para que com isso possam investir em um ambiente mais saudável e alcançarem melhores resultados.

## 6. Referências

ALMEIDA, Brenda Tatiana Pinheiro de. *Produtividade Saudável: um olhar sobre o desempenho na perspectiva da qualidade de vida no trabalho*. 2014. Monografia (Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público) - Programa de Especialização da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2661>. Acesso em: 03 nov. 2024.

BARNEY, Jay B. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Revista de Odontologia da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: [https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_odontologia/pdf/setembro\\_dezembro\\_2006/metodologia\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf). Acesso em: 28 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Saúde Mental*. Brasília: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. *“Saúde mental no trabalho” é tema do Dia Mundial da Saúde Mental 2017, comemorado em 10 de outubro*. Brasília: Ministério da Saúde, 2017. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/saude-mental-no-trabalho-e-tema-do-dia-mundial-da-saude-mental-2017-comemorado-em-10-de-outubro/>. Acesso em: 29 nov. 2024.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012. v. 2.

CARVALHO, Gêssica Rodrigues de. *et al.* Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. In: Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia - IX SEGeT, 2012, *Anais*: SEGeT, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2011. Disponível em: <https://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512.36-arquivo.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

FIGUEIREDO, Jucinara Fagundes. *Motivação e Produtividade no Trabalho: um estudo de caso na empresa tabacaria e presentes*. 2006. Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/721/2/20000594.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização (1930). In: FREUD, Sigmund. *O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1936)*. Tradução: Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 18. p. 13-122.

HORA, Camila Farias da; SILVA, Kassia Darlene Lauro da; SILVA, João Bosco. *Uma análise do sistema de recompensa para melhoria da produtividade dos colaboradores*. 2021. Dissertação (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Curso de Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais, Centro Universitário Brasileiro, Recife, 2021. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/PRCGR/2021/uma-analise-do-sistema-de-recompensa-para-melhoria-da-produtividade-dos-colaboradores20.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod\\_resource/content/1/LIMONGI-FRAN%C3%87A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod_resource/content/1/LIMONGI-FRAN%C3%87A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf). Acesso em: 28 out. 2023.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Treinamento e Qualidade de Vida*. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>. Acesso em: 03 nov. 2024.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, Marvin D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. v. 1. p. 1.297-1.349.

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. Disponível em: <https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>. Acesso em: 27 out. 2023.

MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. In: XII Simpósio Engenharia de Produção – XII SIMPEP, 2006, *Anais: SIMPEP*, 2006. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/598.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf). Acesso em: 24 out. 2024.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINARDI, Fabio Freitas. *Meio ambiente do trabalho: proteção jurídica à saúde mental*. Curitiba: Juruá, 2010.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. v. 41, n.3, p. 8-19, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/w9w7NvLzpqcXcjFkCZ3XVMj/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

RAMOS, Bruno Schmidt; FERREIRA, Camila Lopes. O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado. *Revista de Engenharia e Tecnologia*. v. 2, n. 2, p. 71-80, 2010.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Nicolay Gleica Azevedo. *Discutindo Estratégias Competitivas*. 2014. Dissertação (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia, 2014. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/309.pdf>. Acesso em: 24 out. 2024.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; LIMA, Robisom Carlos de. *Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores*. 62. ed. rev. São Paulo: Scielo, 2012. v. 62.

SEBRAE. *Saúde mental no Brasil e o impacto para as empresas*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saude-mental-no-brasil-e-o-impacto-para-as-empresas,40d1419305b15810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Segundo%20o%20Instituto%20Ipsos%2C%2053,para%20proteger%20a%20saúde%20mental>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SNELL, Scott. A; NORRIS, Shad. S; BOHLANDER, George. W (null). *Administração de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.

VASCONCELOS, Amanda.; FARIA, José Henrique. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. *Psicologia e Sociedade*, Recife, v. 20, n. 3, p. 453-464, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/6X46nvFMKpmcLKv7HnYx76R>. Acesso em: 24 out. 2024.

WAGNER III, John. A; HOLLENBECK, John. R. (Null). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.