

**UNIVERSIDADE FEDERAL DOS AMAZONAS – UFAM  
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RHEBEKA GABRIELA ALMEIDA DOS SANTOS ARAGÃO**

**GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS: DESAFIOS  
DA ARTICULAÇÃO ENTRE RH E SESMT NO CONTEXTO ADMINISTRATIVO.**

**MANAUS  
2025**

**RHEBEKA GABRIELA ALMEIDA DOS SANTOS ARAGÃO**

**GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS: DESAFIOS  
DA ARTICULAÇÃO ENTRE RH E SESMT NO CONTEXTO ADMINISTRATIVO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Emília Melo da Costa

**MANAUS  
2025**

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

---

- A659g      Aragão, Rhebeka Gabriela Almeida dos Santos  
Gestão do estresse ocupacional e riscos psicossociais: desafios da articulação entre RH e SESMT no contexto administrativo / Rhebeka Gabriela Almeida dos Santos Aragão. - 2025.  
28 f. ; 31 cm.
- Orientador(a): Maria Emilia Melo da Costa.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal do Amazonas, Faculdade de Estudos Sociais, Curso de Administração, Manaus, 2025.
1. Estresse ocupacional. 2. Fatores organizacionais adversos. 3. Recursos Humanos. 4. SESMT. 5. Saúde organizacional. I. Costa, Maria Emilia Melo da. II. Universidade Federal do Amazonas. Faculdade de Estudos Sociais. Curso de Administração. III. Título
-

**RHEBEKA GABRIELA ALMEIDA DOS SANTOS ARAGÃO**

**GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS: DESAFIOS DA ARTICULAÇÃO ENTRE RH E SESMT NO CONTEXTO ADMINISTRATIVO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 17/12/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Emília Melo da Costa - UFAM  
Orientadora

---

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM Avaliador

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cristiane do Nascimento Brandão - UFAM  
Avaliadora

# **GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS: DESAFIOS DA ARTICULAÇÃO ENTRE RH E SESMT NO CONTEXTO ADMINISTRATIVO.**

*Rhebeka Gabriela Almeida dos Santos Aragão  
Maria Emilia Melo da Costa*

## **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira a ausência de integração entre as áreas de RH e SESMT afeta a prevenção dos fatores organizacionais adversos e a gestão do estresse ocupacional em ambientes administrativos. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter exploratório, utilizando entrevistas semiestruturadas com 10 colaboradores, complementadas por análise documental e observação direta do ambiente organizacional. Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo. Os achados evidenciam a recorrência de fatores organizacionais adversos, como sobrecarga de trabalho, múltiplas demandas simultâneas, falhas nos processos de comunicação interna e limitações das ações preventivas. Observou-se que a atuação predominantemente setorializada de RH e SESMT influencia a condução das estratégias institucionais de saúde e segurança, refletindo-se na identificação, no acompanhamento e no monitoramento dos fatores organizacionais e emocionais associados ao estresse ocupacional. Verificou-se, ainda, a ausência de instrumentos estruturados e contínuos voltados à gestão dos riscos psicossociais, contribuindo para a invisibilização do desgaste no ambiente administrativo. De modo geral, os resultados indicam que o fortalecimento da articulação entre RH e SESMT pode favorecer práticas preventivas mais eficazes e sustentáveis na gestão do estresse ocupacional.

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional; Fatores organizacionais adversos; Recursos Humanos; SESMT; Saúde organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze how the lack of integration between HR and Occupational Health and Safety (OHS) areas affects the prevention of adverse organizational factors and the management of occupational stress in administrative environments. The research adopted a qualitative, exploratory approach, using semi-structured interviews with 10 employees, complemented by document analysis and direct observation of the organizational environment. The data were examined through content analysis. The findings highlight the recurrence of adverse organizational factors, such as work overload, multiple simultaneous demands, failures in internal communication processes, and limitations in preventive actions. It was observed that

the predominantly sectorized performance of HR and OHS influences the conduct of institutional health and safety strategies, reflecting in the identification, monitoring, and follow-up of organizational and emotional factors associated with occupational stress. Furthermore, the absence of structured and continuous instruments aimed at managing psychosocial risks was verified, contributing to the invisibility of burnout in the administrative environment. Overall, the results indicate that strengthening the connection between HR and Occupational Health and Safety Services can promote more effective and sustainable preventive practices in the management of occupational stress.

**Keywords:** Adverse organizational factors; Human Resources; Occupational health; Occupational stress; SESMT.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pela digitalização, pela intensificação dos modelos de gestão e pelo aumento das demandas intangíveis, modificaram profundamente as experiências laborais, especialmente no ambiente administrativo. e anteriormente os riscos ocupacionais estavam majoritariamente associados a fatores físicos e de fácil identificação, observa-se, atualmente, a predominância de riscos invisíveis, relacionados à organização, à distribuição e à gestão do trabalho. Conforme discutem Vieira e Santos (2024), esses riscos psicossociais manifestam-se de maneira menos evidente, estando ligados à sobrecarga cognitiva, às pressões por desempenho, às falhas de comunicação e às exigências emocionais constantes, o que dificulta seu reconhecimento institucional e favorece a naturalização do sofrimento no ambiente laboral.

Esses fatores (riscos), englobam pressões por produtividade, sobrecarga de tarefas, falhas de comunicação, conflitos interpessoais e estilos de liderança inadequados, os quais afetam diretamente a saúde emocional e o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, Farias *et al.* (2023) destacam que os riscos psicossociais estão entre os que mais crescem nas organizações contemporâneas, impulsionados principalmente pelas novas exigências cognitivas e emocionais do trabalho administrativo, reforçando a relevância do tema.

Embora esses riscos estejam amplamente reconhecidos por organismos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o seu enfrentamento ainda representa um desafio significativo para muitas organizações, sobretudo nos setores administrativos. A legislação brasileira também evidencia essa preocupação.

A NR-01 (Gerenciamento de Riscos Ocupacionais) e a NR-17 (Ergonomia) determinam que fatores organizacionais e psicossociais devem compor o diagnóstico institucional, reforçando que riscos emocionais devem ser tratados com o mesmo rigor aplicado aos riscos tradicionais. Mais recentemente, a 14.831/2024 (BRASIL, 2024), ao instituir diretrizes para promoção de saúde mental no trabalho, consolidou a necessidade de práticas estruturadas, contínuas e intersetoriais.

Nesse cenário, destaca-se o papel estratégico de dois setores: o Recursos Humanos (RH) e o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). Enquanto o RH possui maior envolvimento com práticas de gestão, clima organizacional e processos de pessoas, o SESMT detém a competência técnica sobre prevenção de riscos, saúde e segurança.

No entanto, em muitas organizações, esses setores atuam de forma fragmentada, com ações isoladas, desarticuladas e predominantemente reativas. Essa falta de integração dificulta a identificação precoce dos fatores psicossociais e limita a eficácia das ações preventivas, contribuindo para o aumento do estresse ocupacional, do desgaste emocional e do adoecimento laboral. Tal problemática é reforçada por Lima *et al.* (2021), que enfatizam que a prevenção eficaz dos riscos psicossociais depende de ações integradas entre setores, considerando simultaneamente fatores organizacionais, relacionais e individuais.

Nesse contexto organizacional, torna-se essencial compreender como a ausência de integração entre RH e SESMT interfere na prevenção dos fatores organizacionais adversos e na promoção de ambientes de trabalho psicologicamente seguros. Esse movimento se faz ainda mais relevante no setor administrativo, onde predominam demandas cognitivas intensas, metas rígidas e múltiplas tarefas simultâneas, condições já apontadas por estudos recentes como favorecedoras de estresse crônico e exaustão emocional.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: como a ausência de integração entre os setores de Recursos Humanos (RH) e o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) afeta a prevenção dos fatores organizacionais adversos e a gestão do estresse ocupacional em ambientes administrativos?

Com base nessas premissas, o estudo tem como objetivo geral analisar de que maneira a ausência de integração entre os setores de Recursos Humanos (RH) e o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) afeta a prevenção dos fatores organizacionais adversos e a gestão do estresse ocupacional em ambientes administrativos. Para alcançar esse propósito, buscou-se (i) compreender as práticas adotadas separadamente pelas áreas RH e do SESMT de uma organização privada do setor administrativo. no enfrentamento

do estresse ocupacional; (ii) avaliar os efeitos da ausência de integração entre esses setores na efetividade das ações de prevenção aos riscos psicossociais; e (iii) identificar estratégias de articulação intersetorial que possam favorecer a promoção do bem-estar corporativo e a prevenção do desgaste emocional dos trabalhadores. Dessa forma, a presente pesquisa mostra-se relevante ao evidenciar que, apesar do reconhecimento da importância da gestão dos fatores organizacionais adversos e da promoção da saúde no trabalho, ainda se observa, na prática organizacional, uma atuação fragmentada entre os setores responsáveis por essas ações.

Nesse contexto, o estudo busca contribuir para o fortalecimento de práticas intersetoriais em saúde e segurança no trabalho, ampliando a compreensão acerca da relevância da atuação integrada entre o setor de Recursos Humanos e o SESMT como elemento central na gestão dos fatores organizacionais adversos e na promoção de ambientes administrativos mais saudáveis, equilibrados e sustentáveis.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Riscos Psicossociais e Estresse Ocupacional: Conceitos fundamentais**

Os riscos psicossociais, conforme definidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), correspondem a fatores relacionados à organização, ao conteúdo e ao contexto do trabalho que podem gerar impactos negativos sobre a saúde física, emocional e social dos trabalhadores (OIT, 2016). Esses riscos decorrem da forma como o trabalho é estruturado, gerenciado e vivenciado, estando diretamente associados às condições organizacionais e às relações estabelecidas no ambiente laboral.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) reforça que os riscos psicossociais emergem da interação entre demandas do trabalho, modelos de gestão, relações sociais e características individuais, manifestando-se por meio de pressões por metas, sobrecarga cognitiva, conflitos interpessoais, falta de autonomia, ritmos intensos e estilos de liderança inadequados (OMS, 2022). Tais fatores demonstram que o adoecimento relacionado ao trabalho não pode ser compreendido apenas sob uma perspectiva individual, mas como resultado de dinâmicas organizacionais complexas.

Nesse sentido, o problema não se limita ao volume de trabalho, mas envolve dimensões culturais, relacionais e estruturais que influenciam diretamente o bem-estar e o desempenho profissional. Conforme apontam Vieira e Santos (2024), a organização do trabalho exerce papel

central na produção de condições favoráveis ou adversas à saúde, especialmente em contextos administrativos, nos quais predominam demandas intangíveis e contínuas.

Autores recentes demonstram que os riscos psicossociais estão fortemente associados à sobrecarga e ao ritmo acelerado de trabalho, às exigências emocionais constantes, ao controle reduzido sobre as atividades, às dificuldades nas relações interpessoais e à gestão de conflitos, bem como à presença de culturas organizacionais rígidas, à pouca clareza de papéis, ao reconhecimento insuficiente, ao desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e a estilos de liderança disfuncionais. Esses elementos intensificam o desgaste emocional e favorecem o adoecimento laboral (Farias *et al.*, 2023; Vieira; Santos, 2024; Souza; Neves, 2021; Gazzoni *et al.*, 2023; Araújo *et al.*, 2023).

Quando tais fatores não são adequadamente geridos no âmbito organizacional, tendem a ultrapassar a capacidade adaptativa do trabalhador, sobretudo quando se manifestam de forma contínua, intensa e prolongada. Nesses casos, as exigências excessivas e persistentes do trabalho passam a gerar respostas emocionais, cognitivas, comportamentais e fisiológicas que caracterizam o estresse ocupacional, distinguindo-se das reações adaptativas cotidianas (Farias *et al.*, 2023; Ferreira, 2021).

O estresse ocupacional, portanto, não decorre da presença isolada de demandas, mas da combinação entre intensidade, duração e ausência de recursos organizacionais suficientes para o enfrentamento. Quando esse processo se prolonga, pode evoluir para quadros mais graves, como o burnout, resultando em queda de desempenho, absenteísmo, adoecimento mental e aumento do turnover (Farias *et al.*, 2023; Ferreira, 2021).

No contexto administrativo, esses efeitos tendem a ser potencializados pela invisibilidade dos riscos e pela intangibilidade das demandas. Estudos indicam que, nesses ambientes, os fatores psicossociais são frequentemente subestimados, o que contribui para a intensificação do estresse e para a dificuldade de implementação de estratégias preventivas eficazes (Tavares *et al.*, 2019; Farias *et al.*, 2023).

A partir desse reconhecimento, torna-se evidente que o gerenciamento de riscos ocupacionais deve considerar, de forma sistemática, as variáveis organizacionais e emocionais. A Norma Regulamentadora nº 01 estabelece que todos os riscos ocupacionais, incluindo os psicossociais, devem ser identificados, avaliados e controlados por meio do Programa de Gerenciamento de Riscos, reforçando a necessidade de abordagens preventivas estruturadas (Brasil, 2020).

Nesse sentido, Tavares *et al.* (2019) destacam que a ausência de instrumentos formais de identificação dos riscos organizacionais contribui para a invisibilização dos fatores que

produzem sofrimento e adoecimento no trabalho. Pereira e Eusébio (2021) complementam que variáveis como clima organizacional, ritmo de trabalho, sobrecarga, estresse e conflitos precisam integrar o diagnóstico institucional, sob pena de permanecerem fora dos processos decisórios.

Os fatores psicossociais do trabalho correspondem, portanto, às condições organizacionais, sociais e relacionais que estruturam o ambiente laboral e influenciam diretamente emoções, comportamento, saúde mental e motivação dos trabalhadores (Vieira; Santos, 2024; Farias *et al.*, 2023). Estudos indicam que o estresse ocupacional não decorre apenas da intensidade das demandas, mas de elementos estruturais, como falhas no planejamento, ausência de reconhecimento, liderança inadequada, conflitos, insuficiência de recursos e fragilidades de comunicação (Araújo *et al.*, 2023; Ferreira, 2021).

Dessa forma, a literatura aponta que sistemas de monitoramento, ações preventivas contínuas, melhoria da comunicação interna e fortalecimento das relações de cooperação entre setores favorecem a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis. O enfoque preventivo contribui para a redução dos sintomas de estresse, para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para a minimização do surgimento de quadros de adoecimento mental, especialmente em contextos administrativos marcados por exigências cognitivas intensas (Farias *et al.*, 2023; Ferreira, 2021; Porto, 2024; Araújo *et al.*, 2023; Gazzoni *et al.*, 2023).

#### **Quadro 1– Síntese das principais contribuições teóricas sobre riscos psicossociais no trabalho**

| <b>Conceito</b>                         | <b>Principais contribuições</b>  | <b>Autores</b>              |
|---|--|-----------------------------|
| Riscos psicossociais no trabalho        | Pressões organizacionais, sobrecarga emocional e demandas intangíveis afetam o equilíbrio saúde-trabalho.    | Vieira e Santos (2024)      |
| Efeitos sobre o ambiente administrativo | Intensificação das tarefas, acúmulo de funções e invisibilidade de riscos mentais.                           | Araújo <i>et al.</i> (2023) |
| Prevenção e controle                    | Necessidade de práticas integradas, indicadores regulares e monitoramento contínuo dos riscos psicossociais. | Farias <i>et al.</i> (2023) |

|                                       |   |                          |
|---------------------------------------|---|--------------------------|
| Auditoria e diagnóstico               | Propostas de intervenção baseadas em indicadores de estresse e clima organizacional.              | Ferreira (2021)          |
| Ameaça aos processos organizacionais  | Riscos psicossociais aparecem como ameaça silenciosa, com impacto em absenteísmo e produtividade. | Pereira e Eusébio (2021) |
| Políticas e programas de saúde mental | Implementação de programas institucionais requer articulação e responsabilidade compartilhada.    | Ailán e Rebello (2025)   |

**Fonte:** Adaptado de Lavor (2024).

### **2.3 Transformações no Mundo do Trabalho e a Intensificação das Demandas Intangíveis**

As transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, digitalização e reestruturação produtiva, modificaram profundamente a experiência laboral, especialmente nos setores administrativos. Essa transição, conforme destacam Souza e Neves (2021), alterou a natureza das exigências dirigidas ao trabalhador, deslocando a pressão física para dimensões emocionais, cognitivas e comportamentais. A passagem do modelo fordista para modelos flexíveis e pautados em multifuncionalidade ilustra a expansão das demandas subjetivas enquanto elemento estruturante do trabalho contemporâneo.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, pela digitalização e pela reestruturação produtiva, alteraram significativamente a experiência laboral, especialmente áreas administrativas. Conforme destacam Souza e Neves (2021), esse processo deslocou o foco dos riscos predominantemente físicos para exigências de natureza cognitiva, emocional e relacional, tornando o trabalho administrativo marcado por demandas intangíveis, contínuas e de difícil mensuração. Nesse contexto, a valorização de competências subjetivas, como resiliência e inteligência emocional, contribui para a consolidação de um modelo organizacional no qual a gestão das pressões, conflitos e sobrecarga é progressivamente atribuída ao indivíduo, configurando uma lógica de autogestão emocional permanente e ampliando os riscos de desgaste psíquico no trabalho. Essa lógica reforça a responsabilização do trabalhador pelo enfrentamento das exigências laborais e configura um processo contínuo de autogestão emocional, que tende a ampliar os riscos de

desgaste psíquico e adoecimento no trabalho, especialmente em ambientes administrativos marcados por demandas intangíveis e alta pressão por desempenho (Souza; Neves, 2021; Gazzoni *et al.*, 2023).

Adicionalmente, o ambiente corporativo contemporâneo passou a considerar a autogestão como competência essencial, incentivando o trabalhador a administrar suas próprias entregas, atualizações e demandas, mesmo sem o suporte necessário. Esse cenário cria condições propícias para a intensificação das jornadas e para a ampliação das expectativas institucionais. Como observa Gazzoni *et al.* (2023), a ausência de limites claros entre responsabilidades individuais e organizacionais reforça um sistema que normaliza o esforço excessivo, contribuindo para o desgaste contínuo.

Dessa forma, as transformações no mundo do trabalho evidenciam um cenário no qual os desafios enfrentados pelos trabalhadores administrativos não decorrem de fragilidades pessoais, mas de estruturas organizacionais complexas e pouco reguladas. As atividades abstratas e dinâmicas, associadas ao monitoramento constante e às exigências de alta performance, tornam os fatores intangíveis centrais na compreensão do adoecimento contemporâneo. Assim, reconhecer essas mudanças é fundamental para identificar os riscos invisíveis que se consolidaram como elementos determinantes no contexto administrativo (Souza & Neves, 2021; Dias *et al.*, 2020).

#### **2.4. Pressões Gerenciais, Sobrecarga e Invisibilidade dos Fatores Organizacionais Adversos nos Setores Administrativos**

A intensificação do trabalho nos setores administrativos ocorre, em grande medida, de forma silenciosa, por meio de demandas cognitivas, emocionais e comunicacionais. Atividades como análise de dados, resolução de conflitos, negociação, tomada de decisões e atendimento simultâneo a múltiplos atores são pouco visíveis, porém altamente desgastantes. Vieira e Santos (2024) ressaltam que, quando essas exigências intangíveis são tratadas como responsabilidade individual, a organização deixa de analisar criticamente suas práticas gerenciais, deslocando o foco do coletivo para o desempenho isolado do trabalhador. Essa dinâmica é compatível com o modelo demanda–controle, proposto por Karasek e Theorell (1990), segundo o qual altas demandas associadas a baixo controle sobre o trabalho ampliam significativamente o risco de estresse ocupacional.

A invisibilidade dos riscos intangíveis manifesta-se no cotidiano por meio de sintomas pouco evidentes, como irritabilidade, perda de motivação, erros ocasionais, fadiga emocional e redução do envolvimento com o trabalho. Esses sinais tendem a ser interpretados como falhas

peçoais, e não como efeitos de condições inadequadas de organização do trabalho (Souza; Neves, 2021; Dias *et al.*, 2020; Gazzoni *et al.*, 2023). Conforme Karasek e Theorell (1990), quando o trabalhador enfrenta elevadas exigências sem autonomia decisória e sem suporte organizacional, ocorre um processo de desgaste progressivo, frequentemente naturalizado pelas próprias estruturas institucionais. Gazzoni *et al.* (2023) complementam que, na ausência de indicadores que contemplem fatores subjetivos, esses desgastes permanecem subnotificados, dificultando o reconhecimento institucional dos problemas e a adoção de medidas preventivas.

A cultura organizacional exerce papel determinante nesse processo de invisibilização. Práticas baseadas em cobranças excessivas, comunicação hierarquizada e ausência de reconhecimento reforçam padrões insustentáveis de trabalho. Estudos de Souza e Neves (2021) indicam que ambientes marcados por metas incompatíveis, competitividade interna e escassez de devolutivas construtivas tendem a reproduzir modelos de sofrimento institucionalizado. Sob a perspectiva de Karasek e Theorell (1990), esse cenário se agrava quando o suporte social é fragilizado, uma vez que a ausência de apoio da liderança e dos pares intensifica os efeitos negativos das altas demandas, ampliando o risco de adoecimento psíquico.

Porto (2024), ao analisar uma organização do setor público, demonstra que a ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento da qualidade de vida no trabalho contribui para um quadro de fragilização contínua. Embora o estudo se concentre em contexto público, seus achados são compatíveis com organizações privadas: sem indicadores de clima organizacional, saúde emocional e sobrecarga, o adoecimento permanece invisível. Nesse sentido, Karasek e Theorell (1990) enfatizam que a falta de instrumentos institucionais de avaliação impede a identificação precoce de ambientes de alta tensão, nos quais demandas excessivas coexistem com baixo controle e suporte insuficiente.

Assim, o ambiente administrativo articula elementos objetivos como metas, prazos e volume de trabalho subjetivos, como emoções, conflitos e expectativas que interagem na construção de cenários de desgaste contínuo. Reconhecer esses fatores constitui passo essencial para romper com a ideia de que o sofrimento é individual, deslocando a análise para a forma como o trabalho é estruturado, distribuído e gerido. Conforme o modelo demanda–controle–suporte, a redução do estresse ocupacional depende não apenas da diminuição das exigências, mas do fortalecimento da autonomia e do suporte organizacional, elementos centrais para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis (Karasek; Theorell, 1990; Vieira; Santos, 2024).

## 2.5 Desafios Estruturais e a Necessidade de Integração entre RH e SESMT

A complexidade dos riscos psicossociais exige uma abordagem integrada e sistêmica, capaz de considerar simultaneamente fatores organizacionais, relacionais e individuais. No entanto, as práticas organizacionais ainda refletem uma divisão histórica de funções entre os setores de Recursos Humanos (RH) e do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), o que dificulta a realização de diagnósticos institucionais abrangentes e consistentes (Brinca et al., 2020; Cunha *et al.*, 2021). Essa fragmentação tende a limitar a identificação das causas estruturais do adoecimento ocupacional, especialmente no que se refere aos riscos psicossociais.

O RH, tradicionalmente orientado para atividades administrativas, gestão de pessoas e suporte funcional, tende a atuar de forma predominantemente reativa diante de conflitos, afastamentos e problemas de desempenho. O SESMT, por sua vez, opera com forte enfoque técnico-normativo, voltado ao cumprimento das Normas Regulamentadoras e ao controle de riscos físicos e ergonômicos. Conforme apontam Cunha *et al.* (2021) e Ferreira (2021), essa separação de atribuições reduz a capacidade de compreensão integrada do adoecimento relacionado ao trabalho, uma vez que aspectos organizacionais, emocionais e psicossociais acabam não sendo plenamente incorporados às estratégias de prevenção.

Cunha *et al.* (2021) argumentam que o vácuo existente entre os setores cria um cenário no qual nenhum deles detém, isoladamente, as informações necessárias para o diagnóstico institucional. Enquanto o RH possui conhecimento sobre cultura organizacional, estilo de liderança e dinâmica comunicacional, o SESMT detém os saberes técnicos sobre prevenção. Sem canais formais de articulação, problemas como sobrecarga emocional, conflitos interpessoais e falhas de reconhecimento permanecem fora do radar de ambos.

A literatura recente demonstra que a integração entre setores produz resultados mais consistentes do que ações isoladas. Em estudo aplicado ao ambiente empresarial, Ferreira (2021) mostra que auditorias internas, comitês intersetoriais e análises de indicadores são ferramentas eficazes para mapear áreas críticas, alinhar práticas e construir protocolos preventivos. Nessa perspectiva, o debate sobre saúde ocupacional deixa de ser episódico e passa a compor a estratégia organizacional.

A Lei nº 14.831/2024 (BRASIL, 2024), embora recente, reforça essa necessidade ao estabelecer que programas de saúde mental devem ser estruturados, auditáveis e sustentados por dados. A legislação não diferencia setores públicos e privados, indicando que a gestão de bem-estar deve ser compreendida como elemento fundamental para a sustentabilidade empresarial. Conforme discutem Ailán e Rebello (2025), a adoção de modelos de gestão

baseados em diagnósticos periódicos, planos de ação e métricas de acompanhamento tende a ampliar a efetividade preventiva.

Vieira e Santos (2024) acrescentam que a integração permite que fatores invisíveis — como clima organizacional, conflitos, comunicação falha e pressão excessiva, sejam incorporados aos planos de saúde ocupacional. Sem essa articulação, o RH tende a individualizar o problema e o SESMT tende a não reconhecê-lo. A cooperação entre setores permite que o adoecimento seja compreendido como fenômeno institucional, e não como falha isolada do trabalhador.

Assim, superar os desafios estruturais implica transformar a gestão de saúde em processo contínuo e compartilhado, no qual indicadores, reuniões intersetoriais, análises de afastamento e mecanismos de escuta passam a compor o cotidiano. Quando RH e SESMT atuam em sinergia, criam-se condições para identificar causas organizacionais, ajustar práticas gerenciais, oferecer suporte adequado e prevenir riscos psicossociais de forma objetiva e **sustentável** (Ferreira, 2021; Brinca *et al.*, 2020; Ailán; Rebello, 2025).

Quadro 2 – Estratégias preventivas e articulação intersetorial segundo os autores

| <b>Tema</b>                       | <b>Principais contribuições</b>   | <b>Autores</b>              |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| Integração entre setores          | A ausência de comunicação estruturada entre áreas torna ações preventivas fragmentadas.   | Brinca <i>et al.</i> (2020) |
| Intervenções e programas          | Necessidade de ações combinadas envolvendo prevenção, educação e acompanhamento contínuo. | Farias <i>et al.</i> (2023) |
| Casos de articulação bem-sucedida | Exemplos mostram que reuniões periódicas e fluxos claros fortalecem a prevenção.          | Schmidt e Rotoli (2021)     |
| Diagnóstico institucional         | Auditorias e diagnósticos mapeiam riscos e direcionam ações estratégicas.                 | Porto (2024)                |

|                                    |  |                              |
|------------------------------------|--|------------------------------|
| Gestão da saúde e bem-estar        | Programas estruturados de saúde mental e ergonomia dependem de cooperação institucional. | Aián e Rebello (2025)        |
| Resultados no ambiente de trabalho | Articulação reduz estresse ocupacional, melhora clima organizacional e produtividade.    | Gazzoni <i>et al.</i> (2023) |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

## 2.6 Modelos de Gestão de Saúde Mental no Trabalho

A gestão da saúde mental, antes restrita a intervenções pontuais, tornou-se requisito estratégico para organizações. Modelos recentes apontam a necessidade de programas estruturados, diagnósticos periódicos e métricas que contemplem fatores objetivos e subjetivos. Ailán e Rebello (2025) destacam que abordagens intersetoriais e auditáveis são mais eficazes.

No contexto brasileiro, a Lei nº 14.831/2024 (BRASIL, 2024) estabelece diretrizes para implementação de programas de saúde mental, reforçando que riscos psicossociais devem ser monitorados com rigor técnico, assim como qualquer risco ocupacional. Programas eficazes envolvem auditorias, análises de clima, avaliações periódicas e integração entre setores. Brinca *et al.* (2020) demonstram que a atuação coordenada permite identificar áreas críticas e incorporar fatores invisíveis ao diagnóstico.

Além disso, intervenções efetivas exigem mudanças estruturais, como revisão de metas, políticas de reconhecimento, canais de escuta e práticas de supervisão adequadas. Assim, a saúde mental passa a ser compreendida como resultado da organização do trabalho, e não apenas da capacidade individual de enfrentamento. Modelos de gestão bem estruturados contribuem para ambientes mais produtivos e sustentáveis, reforçando a centralidade dos fatores organizacionais na prevenção do adoecimento e na promoção do bem-estar no trabalho.

## 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, considerando que o problema investigado envolve práticas institucionais, percepções subjetivas e elementos intangíveis da dinâmica organizacional. Esse tipo de abordagem mostra-se adequado quando se busca compreender significados, interpretações e experiências vivenciadas pelos sujeitos em seus contextos de trabalho, permitindo analisar o fenômeno em sua complexidade e profundidade (Gil, 2019; Minayo, 2017).

A coleta de dados foi realizada em uma organização privada atuante no setor de serviços, no período de 05 a 14 de novembro de 2025, cuja atividade principal consiste na oferta de mão de obra terceirizada para grandes projetos. Trata-se de uma empresa que desenvolve serviços nas áreas de engenharia, infraestrutura, manutenção e gestão de contratos, voltados especialmente à execução de obras e à prestação de serviços técnicos para indústrias e empreendimentos de grande porte. A organização adota diretrizes institucionais orientadas à qualidade, segurança, saúde, meio ambiente (QSSMA), à sustentabilidade e à inovação, contando com uma estrutura administrativa responsável pela gestão de pessoas, pela segurança do trabalho e pelo suporte operacional às frentes de obra.

Nesse contexto, a pesquisa envolveu profissionais que atuam nos setores de Recursos Humanos (RH), do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) e em áreas administrativas com interface direta entre esses setores, selecionados de forma intencional por possuírem experiência e conhecimento relacionados ao fenômeno investigado. Como critérios de inclusão, considerou-se o tempo mínimo de quatro meses de atuação na função, de modo a assegurar vivência suficiente para contribuir de forma consistente com o estudo. Como critérios de exclusão, foram considerados os colaboradores com tempo de empresa inferior a quatro meses, aqueles que não se encontravam presencialmente no período da coleta de dados e os que não assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Ao todo, participaram da pesquisa dez profissionais, cujos perfis sociodemográficos e ocupacionais são apresentados no Quadro 1.

### **Quadro 3 – Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa**

| <b>Código</b> | <b>Idade</b> | <b>Gênero</b> | <b>Escolaridade e</b> | <b>Tempo de empresa</b> | <b>Cargo de liderança</b> |
|---------------|--------------|---------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| E1            | 35 anos      | F             | Pós-graduação         | 2 anos e 9 meses        | Sim                       |
| E2            | 33 anos      | M             | Nível Técnico         | 2 anos                  | Sim                       |
| E3            | 45 anos      | M             | Pós-graduação         | 2 anos e 10 meses       | Sim                       |
| E4            | 31 anos      | F             | Ensino médio completo | 5 meses                 | Não                       |

|     |         |   |                       |                  |     |
|-----|---------|---|-----------------------|------------------|-----|
| E5  | 23 anos | F | Ensino médio completo | 4 anos           | Não |
| E6  | 31 anos | M | Nível Técnico         | 2 anos e 3 meses | Não |
| E7  | 22 anos | M | Ensino médio completo | 1 ano e 1 mês    | Não |
| E8  | 33 anos | F | Superior              | 4 meses          | Não |
| E9  | 26 anos | M | Superior              | 1 ano e 2 meses  | Não |
| E10 | 38 anos | F | Superior              | 4 anos           | Não |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

As abreviações e informações utilizadas no quadro são descritas conforme abaixo:

1. Código: identificação dos entrevistados, representados pelos códigos E1 a E10.
2. Idade: expressa em anos completos.
3. Gênero: (F) feminino; (M) masculino.
4. Escolaridade: ensino médio completo, nível técnico, superior e pós-graduação.
5. Tempo de empresa: período de vínculo do participante com a organização, expresso em anos e meses.
6. Cargo de liderança: indicação quanto ao exercício ou não de função de liderança pelo participante, representada por “sim” ou “não”.

A principal técnica de coleta de dados consistiu em entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de um roteiro previamente elaborado, contemplando tópicos relacionados à percepção dos fatores organizacionais adversos, práticas preventivas, sobrecarga de trabalho, atuação dos setores, comunicação interna e possibilidades de articulação intersetorial. Esse tipo de entrevista permitiu assegurar comparabilidade entre os participantes, ao mesmo tempo em que possibilitou aprofundar temas emergentes ao longo das falas, sendo amplamente utilizada em pesquisas qualitativas sobre práticas organizacionais (Minayo, 2014; Kvale, 1996).

No total, foram realizadas dez entrevistas, número suficiente para atingir a saturação teórica, entendida como o momento em que novas entrevistas deixam de acrescentar informações relevantes ao corpus de análise (Fontanella *et al.*, 2011; Guest; Bunce; Johnson, 2006). As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas na íntegra. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 20 minutos para profissionais operacionais e de, no mínimo, 28 minutos para participantes em cargos de liderança, tempo considerado adequado para a exploração dos temas investigados.

De forma complementar, foram utilizados a análise documental e a observação direta não participante. A análise documental envolveu, quando disponíveis, documentos institucionais como fluxos de processos, organogramas, normas internas e materiais relacionados à gestão de pessoas e à prevenção em saúde, contribuindo para a compreensão da estrutura formal das práticas organizacionais.

A observação direta não participante foi realizada mediante autorização institucional, sem interferência nas atividades, permitindo acompanhar interações, rotinas administrativas, reuniões e momentos informais de comunicação entre os setores. As observações foram registradas em diário de campo, imediatamente após os períodos de observação.

Os dados coletados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016). Trata-se de um método sistemático e rigoroso, cuja finalidade é organizar, categorizar e interpretar informações simbólicas e discursivas a partir de três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com inferência e interpretação. De acordo com Minayo (2017), a análise de conteúdo é apropriada quando se busca compreender sentidos produzidos pelos sujeitos a partir de suas experiências, ultrapassando descrições superficiais e revelando dimensões latentes do fenômeno estudado.

A aplicação da análise temática possibilitou identificar regularidades, significados e padrões emergentes nos relatos dos participantes, em consonância com os objetivos da investigação. As categorias analíticas foram construídas tanto com base no referencial teórico quanto a partir da emergência empírica dos discursos, conforme orientam Flick (2009) e Creswell (2014), para os quais a combinação entre teoria e campo fortalece a validade interpretativa em estudos qualitativos. Assim, foi possível compreender como os entrevistados atribuem sentidos às práticas institucionais, às dificuldades de integração entre setores e aos efeitos dessas dinâmicas sobre o estresse ocupacional.

Entre os principais núcleos de sentido identificados destacaram-se: a atuação isolada entre RH e SESMT; a invisibilidade dos riscos emocionais e organizacionais; a ausência de espaços estruturados de diálogo; a presença de iniciativas pontuais de integração; as barreiras institucionais e limitações de recursos; e as estratégias potenciais de articulação intersetorial para prevenção do estresse ocupacional. Esse processo de categorização foi orientado pelos princípios de saturação e recorrência temática, conforme defendido por Fontanella *et al.* (2011), respeitando a profundidade dos discursos e a relevância dos conteúdos identificados.

O emprego da análise de conteúdo fundamentada em Bardin (2016), articulada aos pressupostos de Minayo (2017) e Creswell (2014), assegurou o rigor científico do estudo, permitindo interpretar criticamente o material empírico à luz do problema de pesquisa, dos

objetivos estabelecidos e do arcabouço conceitual que sustenta a investigação. Dessa forma, a interpretação dos dados não se restringiu à descrição das falas, mas contemplou o processo de categorização, comparação e produção de sentidos, contribuindo para uma compreensão aprofundada da complexidade que envolve a interação entre os setores estudados.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS PERCEPÇÕES SOBRE OS RISCOS PSICOSSOCIAIS**

A pré-análise permitiu identificar que os trabalhadores do setor administrativo percebem o ambiente como simultaneamente colaborativo e extenuante. Essa combinação dialoga com o que a OIT e a OMS definem como riscos psicossociais, ou seja, situações em que a organização do trabalho, o ritmo das tarefas e o contexto relacional produzem pressões que ultrapassam a capacidade adaptativa do indivíduo.

Embora o clima seja descrito como cordial, as demandas cognitivas intensas, o ritmo acelerado e a multiplicidade de tarefas, já discutidas por Souza e Neves (2021), compõem um cenário no qual o desgaste emocional tende a se tornar contínuo. As narrativas evidenciam que, mesmo em contextos marcados por relações interpessoais saudáveis, há pressão permanente por resultados, característica recorrente dos setores administrativos contemporâneos, fortemente influenciados pela intensificação das demandas intangíveis.

Ademais, os fatores percebidos pelos entrevistados se alinham ao que a NR-01 define como riscos organizacionais e psicossociais, demonstrando que tais elementos não deveriam ser tratados como questões isoladas, mas como parte do diagnóstico institucional exigido pelo Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Assim, a percepção inicial dos participantes demonstra que os riscos psicossociais estão naturalizados no cotidiano administrativo, confirmando o arcabouço teórico apresentado e reforçando a relevância do problema investigado.

### **4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS**

#### **4.2.1 Sobrecarga, prazos curtos e volume excessivo**

Os resultados evidenciam que a sobrecarga de trabalho constitui um dos principais fatores organizacionais adversos percebidos pelos trabalhadores do setor administrativo. Essa condição

manifesta-se, sobretudo, pela combinação entre prazos reduzidos, elevado volume de tarefas e múltiplas demandas que ocorrem de forma simultânea, intensificando o ritmo de trabalho e sustentando um estado permanente de urgência. As narrativas revelam que a ausência de critérios claros de priorização e de planejamento institucional contribui para a naturalização da pressão cotidiana, dificultando a organização das atividades e ampliando o desgaste emocional no ambiente laboral. Essa realidade é expressa no relato de um participante ao afirmar que “os prazos são muito curtos e, muitas vezes, não existe comunicação clara sobre o que precisa ser feito. A gente recebe a demanda já no limite do tempo e precisa se organizar como consegue” (E1), indicando a percepção de improvisação constante e responsabilização individual pela gestão do excesso.

De forma convergente, outro entrevistado destaca que “as demandas chegam em volume muito elevado, praticamente o tempo todo, o que cria a sensação de que nunca conseguimos finalizar todas as atividades” (E3), evidenciando a recorrência de tarefas acumuladas e a dificuldade de conclusão do trabalho dentro do tempo disponível. Esses relatos reforçam que as demandas simultâneas não decorrem de eventos pontuais, mas de uma dinâmica organizacional contínua, na qual diferentes solicitações são sobrepostas sem redefinição de prioridades, o que favorece sentimentos de insuficiência, cansaço e frustração.

As constatações deste estudo dialogam com Vieira e Santos (2024), ao apontarem que a intensificação do trabalho não se restringe a atividades operacionais, alcançando também os setores administrativos por meio da ampliação das exigências cognitivas e emocionais. Araújo *et al.* (2023) complementam ao indicar que o sofrimento no trabalho emerge quando a organização impõe metas e ritmos incompatíveis com as condições reais de execução, deslocando para o trabalhador a responsabilidade pela gestão do excesso. Nesse sentido, a sobrecarga observada configura-se como um fator organizacional adverso que ultrapassa a dimensão operacional, assumindo caráter estrutural e impactando diretamente a saúde emocional, o bem-estar e a sustentabilidade do trabalho administrativo.

Os resultados evidenciam que as falhas de comunicação interna e intersetorial configuram um dos principais fatores organizacionais adversos no contexto administrativo analisado. A ausência de fluxos claros de informação, aliada à fragmentação das orientações entre setores, contribui para a insegurança dos trabalhadores, para o retrabalho e para dificuldades recorrentes na tomada de decisões. Esse cenário compromete a previsibilidade das atividades e amplia a percepção de incerteza no cotidiano laboral, especialmente em ambientes marcados por múltiplas demandas e prazos reduzidos.

Essa percepção é reforçada pelos relatos dos entrevistados, que apontam a falta de alinhamento entre áreas como um elemento recorrente no dia a dia organizacional. Conforme relatado por um dos participantes, “muitas vezes falta alinhamento entre os setores. Cada área trabalha com suas prioridades, e nem sempre sabemos o que está acontecendo nas outras” (E1). Essa fragmentação da comunicação faz com que os trabalhadores atuem com informações incompletas ou desconstruídas, dificultando o planejamento das atividades e aumentando a sensação de instabilidade nas rotinas administrativas.

Outro entrevistado destaca que a comunicação interna apresenta fragilidades estruturais, especialmente no que se refere à clareza das orientações e à circulação das informações institucionais: “a comunicação interna é falha, faltam avisos e orientações claras, e muitas informações chegam incompletas” (E5). Esse tipo de falha tende a gerar retrabalho, atrasos e dúvidas quanto às responsabilidades, ampliando o desgaste emocional dos trabalhadores e favorecendo a ocorrência de conflitos silenciosos no ambiente organizacional.

Esses achados estão em consonância com Araújo et al. (2023), que ressaltam a comunicação como elemento estruturante do clima organizacional e da coordenação das atividades de trabalho. Quando os processos comunicacionais são frágeis, aumentam-se as ambiguidades de papel, a insegurança e a sobrecarga cognitiva. De forma complementar, Gazzoni *et al.* (2023) indicam que falhas de comunicação figuram entre os principais riscos psicossociais organizacionais, uma vez que dificultam a cooperação entre setores e intensificam o estresse ocupacional. Assim, o desalinhamento identificado neste estudo não se restringe a um problema informacional, mas configura-se como um fator estruturante do desgaste emocional e do estresse no trabalho administrativo.

#### **4.2.3 Limitações das ações preventivas de RH e SESMT**

Os dados evidenciam que as ações preventivas desenvolvidas pelos setores de Recursos Humanos (RH) e do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) são reconhecidas pelos participantes, porém caracterizadas pela pontualidade e pela baixa sistematização. As iniciativas relatadas concentram-se, majoritariamente, em campanhas específicas ou ações isoladas, sem continuidade, planejamento estruturado ou acompanhamento ao longo do tempo, o que limita seu potencial preventivo frente aos fatores organizacionais adversos identificados.

Essa percepção se expressa de forma recorrente nos relatos dos entrevistados, que apontam a descontinuidade das ações e a dificuldade de consolidação de práticas permanentes. Um dos participantes destaca que “as ações acontecem mais em datas comemorativas, como campanhas

pontuais, mas não existe algo contínuo” (E1), enquanto outro ressalta que “depois que a campanha passa, a rotina volta ao normal e nada muda de forma efetiva” (E6). Tais falas indicam que, embora existam iniciativas institucionais, elas não se traduzem em mudanças estruturais na organização do trabalho nem em estratégias sistemáticas de prevenção.

Esse padrão de atuação converge com os achados de Ferreira (2021), ao indicar que intervenções episódicas tendem a produzir impactos limitados na prevenção dos riscos psicossociais, uma vez que não incidem sobre os fatores organizacionais que sustentam o estresse ocupacional. De forma complementar, Farias *et al.* (2023) enfatizam que a gestão efetiva dos riscos psicossociais exige estratégias contínuas, integradas e fundamentadas em diagnóstico institucional, envolvendo ajustes na organização do trabalho e no acompanhamento das demandas. Vieira e Santos (2024) acrescentam que a ausência de programas permanentes contribui para a invisibilização dos riscos psicossociais, favorecendo a naturalização do sofrimento no ambiente laboral e a manutenção de práticas predominantemente reativas.

Assim, as limitações observadas nas ações preventivas de RH e SESMT evidenciam a necessidade de superação de modelos baseados exclusivamente em campanhas pontuais, apontando para a importância de programas estruturados, contínuos e articulados, capazes de atuar de forma efetiva sobre os fatores organizacionais que produzem e sustentam o estresse ocupacional.

#### **4.2.4 Integração entre RH e SESMT: uma articulação informal**

Os resultados evidenciam que a integração entre os setores de Recursos Humanos (RH) e do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) está presente no cotidiano organizacional, porém ocorre de forma predominantemente informal. A cooperação entre as áreas manifesta-se, sobretudo, em situações emergenciais ou em ações pontuais, não sendo sustentada por protocolos institucionais, reuniões sistemáticas ou planejamento conjunto.

Essa característica é reforçada pelas falas dos entrevistados, que indicam que a articulação entre os setores depende mais das relações interpessoais do que de diretrizes formalizadas. Um dos participantes destaca que “*a integração acontece mais pela boa relação entre as pessoas do que por um processo formal*” (E2), enquanto outro ressalta que a atuação conjunta ocorre de acordo com demandas circunstanciais, afirmando que “*trabalhamos juntos em algumas ações, mas depende muito da demanda do momento*” (E6).

Tais achados sugerem que a integração baseada em vínculos pessoais, embora favoreça respostas imediatas, limita a consolidação de práticas preventivas estruturadas e contínuas. Esse

cenário dialoga com Brinca *et al.* (2020), ao destacarem que a ausência de articulação técnica e institucional entre setores estratégicos compromete a efetividade da avaliação e da gestão dos riscos psicossociais. De forma complementar, Ferreira (2021) aponta que a falta de integração formal entre áreas responsáveis pela saúde ocupacional tende a produzir respostas reativas, voltadas a situações específicas, em detrimento de estratégias preventivas permanentes.

Além disso, Ailán e Rebello (2025) ressaltam que programas de saúde mental no ambiente de trabalho, conforme preconizado pela Lei nº 14.831/2024 (BRASIL, 2024), demandam diagnóstico intersetorial e cooperação sistemática entre áreas como RH e SESMT. Dessa forma, embora a integração entre os setores seja reconhecida pelos entrevistados, sua informalidade revela limites estruturais que reduzem o impacto das ações na prevenção do estresse ocupacional e no enfrentamento dos fatores organizacionais adversos.

Com o objetivo de sintetizar as percepções identificadas nas entrevistas, o **Quadro 4** apresenta as categorias analíticas, as unidades de registro e suas respectivas frequências.

**Quadro 4 - Codificação e Percepção dos Entrevistados**

| <b>Categoria</b>                                   | <b>Código (Unidade de Registro)</b>       | <b>Ocorrência</b> |
|--|---|-------------------|
| <b>Sobrecarga e Pressões de Trabalho</b>           | Sobrecarga de atividades                  | 9                 |
|  | Prazos curtos                             | 8                 |
|  | Demandas simultâneas                      | 7                 |
|  | Volume excessivo de tarefas               | 9                 |
|  | Falta de tempo para execução              | 6                 |
| <b>Comunicação e Fluxo de Informações</b>          | Falta de comunicação                      | 5                 |
|  | Falta de clareza nas orientações          | 6                 |
|  | Desalinhamento entre setores              | 7                 |
|  | Ruídos na comunicação intersetorial       | 4                 |
| <b>Integração RH-SESMT</b>                         | Integração cordial, porém informal        | 10                |
|  | Ausência de procedimentos conjuntos       | 7                 |
|  | Falta de reuniões estruturadas            | 8                 |
|  | Comunicação insuficiente entre setores    | 6                 |
|  | Atuação reativa e não preventiva          | 6                 |
| <b>Suporte Organizacional e Gestão do Estresse</b> | Falta de ações contínuas de saúde mental  | 6                 |
|  | Campanhas pontuais                        | 7                 |
|  | Ausência de programas estruturados        | 8                 |
|  | Falta de acompanhamento emocional         | 8                 |
|  | Suporte insuficiente da liderança         | 5                 |
| <b>Estratégias de Melhoria Percebidas</b>          | Necessidade de integração formal RH-SESMT | 10                |
|  | Sugestão de acompanhamento psicológico    | 8                 |
|  | Proposta de treinamentos conjuntos        | 7                 |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Necessidade de canais estruturados de feedback | 6 |
|  | Fortalecimento da cultura organizacional       | 7 |
| <b>Total de Percepções dos Entrevistados</b> | <b>170</b>                                     |   |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

O quadro demonstra um cenário marcado por integração cordial (10 ocorrências), mas baixa institucionalização das práticas conjuntas, com ausência de procedimentos comuns (7 ocorrências), falta de reuniões estruturadas (8) e comunicação insuficiente entre setores (6). Observa-se ainda uma atuação predominantemente reativa, com intervenções voltadas para demandas imediatas (6), em vez de ações preventivas contínuas.

Esses achados dialogam com a literatura, indicando que a inexistência de fluxos formais entre RH e SESMT reduz a efetividade da gestão dos riscos e limita a adoção de estratégias preventivas. Para Gazzoni et al. (2023), a integração entre áreas só se sustenta ao longo do tempo quando há planejamento estratégico compartilhado, protocolos, reuniões estruturadas e monitoramento de resultados. Porto (2024) acrescenta que relações cordiais, embora positivas, não substituem processos institucionalizados e tendem a gerar respostas fragmentadas e dependentes de iniciativas individuais.

Do ponto de vista organizacional, o funcionamento cordial porém informal favorece o atendimento das demandas urgentes, mas não garante continuidade, profundidade ou alinhamento estratégico, especialmente em temas complexos como a saúde mental e a prevenção de riscos psicossociais. Como reforça Limongi-França (2019), ações preventivas exigem planejamento coletivo e integração entre áreas, com acompanhamento contínuo e indicadores de monitoramento.

Em síntese, embora a integração exista, ela permanece mais relacional do que processual, dificultando o desenvolvimento de práticas preventivas estruturadas. Assim, evidencia-se a necessidade de (i) reuniões periódicas formais, (ii) protocolos de atuação conjunta, (iii) canais de comunicação consolidados, (iv) monitoramento integrado das ações.

Essas medidas podem ampliar a atuação preventiva e fortalecer a cultura organizacional orientada à promoção da saúde e segurança no trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como a ausência de integração entre os setores de Recursos Humanos (RH) e o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e

em Medicina do Trabalho (SESMT) compromete a prevenção dos fatores organizacionais adversos e a gestão do estresse ocupacional em ambientes administrativos.

A partir de entrevistas com profissionais atuantes nas áreas de RH e SESMT foi possível compreender, de maneira aprofundada, como a dinâmica institucional, as práticas de gestão e a comunicação intersetorial influenciam diretamente a saúde emocional dos trabalhadores.

Os resultados demonstraram que os fatores organizacionais adversos mais recorrentes estão relacionados à sobrecarga de trabalho, aos prazos curtos para atingimento de metas, às múltiplas demandas simultâneas e às falhas de comunicação. As demandas se apresentam de forma simultânea em razão da dinâmica do trabalho administrativo, caracterizada pelo acúmulo de funções, pela necessidade de atender diferentes setores e frentes de trabalho ao mesmo tempo e pela ausência de critérios claros de priorização das atividades. Esse cenário exige respostas rápidas e contínuas, intensificando o ritmo laboral e dificultando a organização das tarefas. As falhas de comunicação, por sua vez, decorrem da fragmentação dos fluxos informacionais, da falta de alinhamento entre setores e da inexistência de protocolos formais que orientem a transmissão de informações. Como consequência, orientações chegam de forma incompleta ou tardia, gerando retrabalho, insegurança e aumento da pressão cotidiana. Esses elementos configuram estressores significativos no cotidiano dos participantes e revelam que o ambiente administrativo, embora marcado por relações cordiais, apresenta pressões constantes que afetam diretamente o bem-estar e a produtividade. No que diz respeito à atuação dos setores responsáveis pela saúde e segurança no trabalho, observou-se que RH e SESMT desenvolvem iniciativas relevantes, porém pontuais e predominantemente reativas. Embora exista uma relação colaborativa entre as equipes, a integração ocorre de forma informal, sem protocolos estruturados, reuniões técnicas regulares ou mecanismos sistemáticos de acompanhamento.

Essa ausência de articulação compromete a identificação precoce dos riscos psicossociais e reduz a efetividade das ações preventivas, o que evidencia um distanciamento entre a necessidade prática de gestão integrada e a realidade organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se à percepção dos entrevistados quanto à necessidade de programas permanentes de apoio emocional. Os relatos indicam que a organização ainda não dispõe de ações estruturadas que contemplem acompanhamento psicológico, espaços de escuta ou práticas sistemáticas de promoção da saúde mental.

Esse cenário reforça a compreensão dos riscos psicossociais como fenômenos institucionais, e não exclusivamente individuais, o que aponta para a necessidade de abordagens organizacionais mais amplas e preventivas.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para o aprofundamento da articulação entre riscos psicossociais e integração intersetorial, demonstrando que a saúde emocional no trabalho depende não apenas de fatores individuais, mas da coordenação entre RH e SESMT enquanto dispositivos organizacionais complementares.

Os achados reforçam modelos teóricos que defendem a interdependência entre gestão de pessoas, segurança ocupacional e bem-estar. Outrossim, ampliam a compreensão sobre a natureza coletiva dos riscos psicossociais e oferecem elementos empíricos para debates recentes acerca da intensificação do trabalho, da autogestão emocional e da invisibilidade dos riscos intangíveis, apontados pela literatura como características dos contextos administrativos contemporâneos.

Em termos práticos, os resultados indicam caminhos para o fortalecimento da gestão organizacional, tais como a criação de protocolos formais de integração entre RH e SESMT, o estabelecimento de reuniões técnicas periódicas e comitês intersetoriais, bem como a definição de fluxos de comunicação e responsabilidades compartilhadas.

Destaca-se a implementação de indicadores de monitoramento, o desenvolvimento de programas contínuos de apoio psicológico e promoção do bem-estar e a elaboração de planos preventivos anuais, com metas e ações coordenadas. Essas iniciativas fortalecem a cultura organizacional e criam condições para uma atuação mais proativa, com redução da fragmentação das práticas e ampliação da capacidade de prevenção.

O estudo apresenta limitações, como a realização em uma única organização, o que restringe a generalização dos achados. O número de entrevistados, embora adequado ao método qualitativo, não contempla a diversidade de cenários administrativos possíveis.

Nesse sentido, as percepções obtidas refletem contextos situacionais e podem variar conforme mudanças estruturais ou gerenciais. Pesquisas futuras podem ampliar o estudo para diferentes tipos e portes de organização, incluir líderes e gestores intermediários, em razão de seu papel mediador, empregar métodos mistos que integrem dados qualitativos e indicadores quantitativos, analisar experiências exitosas de integração intersetorial e definir modelos de referência que subsidiem práticas efetivas em outras organizações.

Em síntese, o estudo evidencia que a saúde emocional no ambiente administrativo depende de uma visão ampliada e integrada da gestão de pessoas e da segurança no trabalho. O fortalecimento da cooperação entre RH e SESMT, a estruturação de políticas preventivas e o reconhecimento dos fatores psicossociais como parte essencial da gestão organizacional constituem passos fundamentais para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, equilibrados e sustentáveis.

Por fim, destaca-se que tais recomendações convergem com as diretrizes internacionais da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho para a promoção da saúde mental no trabalho, bem como com as exigências da Lei nº 14.831/2024 (BRASIL, 2024). Essas diretrizes reforçam a necessidade de programas estruturados de prevenção e acompanhamento contínuo e indicam que o cenário organizacional analisado ainda demanda avanços para alcançar o que já se encontra consolidado no plano normativo

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024**. Institui o Programa de Bem-Estar no Trabalho e estabelece diretrizes para ações de saúde mental nas organizações. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **NR-01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Portaria SEPRT nº 6.730, de 9 de março de 2020. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-17 – Ergonomia**. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2022.

BRINCA, A.; ALMEIDA, S.; MOURA, P. **Gestão integrada de riscos psicossociais: desafios da articulação intersetorial**. *Cadernos de Saúde e Trabalho*, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 45–60, 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CUNHA, A. *et al.* Integração intersetorial e saúde no trabalho: desafios e possibilidades. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 98–110, 2021.

DIAS, A. *et al.* Pressões gerenciais e intensificação do trabalho no setor administrativo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 412–428, 2020.

FARIAS, M. *et al.* Riscos psicossociais, estresse ocupacional e estratégias de prevenção. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 48, e21, 2023.

FERREIRA, J. Modelos integrados de prevenção em segurança e saúde no trabalho: limites e potencialidades. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 12, n. 1, p. 34–49, 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* A amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389–394, 2011.

GAZZONI, R. *et al.* Sobrecarga intangível, adoecimento e gestão organizacional no trabalho administrativo. **Revista Psicologia & Trabalho**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 22–39, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. *How many interviews are enough?* *Field Methods*, v. 18, n. 1, p. 59–82, 2006.

KVALE, Steinar. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

LIMA, T. S.; OLIVEIRA, M. A.; PEREIRA, R. C. Integração organizacional e prevenção de riscos psicossociais no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 112–121, 2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Riscos psicossociais no trabalho: orientações gerais**. Genebra: OIT, [s.d.].

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Diretrizes sobre saúde mental no trabalho**. Genebra: OMS, [s.d.].

PEREIRA, J. S.; EUSÉBIO, R. S. Riscos psicossociais como ameaça silenciosa aos processos organizacionais. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 12, n. 1, p. 88–102, 2021.

PORTO, R. A. Diagnóstico organizacional e saúde mental no trabalho: desafios da gestão pública. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 1–15, 2024.

SCHMIDT, L.; ROTOLI, M. Práticas intersetoriais na prevenção do estresse ocupacional. **Revista Psicologia & Trabalho**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 55–70, 2021.

SOUZA, L.; NEVES, F. Transformações do trabalho e intensificação das demandas emocionais. **Revista Estudos Organizacionais**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 201–218, 2021.

TAVARES, M. *et al.* Invisibilidade dos riscos organizacionais e limites da prevenção tradicional. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 44, e12, 2019.

VIEIRA, P.; SANTOS, R. Cultura organizacional, sofrimento laboral e gestão da saúde. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 77–93, 2024.

LAVOR, Pamela Vieira. **Compliance trabalhista e cultura organizacional: analisando a efetividade dos canais de denúncia no enfrentamento ao assédio moral**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024.