



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**  
**CURSO DE PSICOLOGIA**

**LARESCA CATRINE DO NASCIMENTO DE OLIVEIRA**

**O IMPACTO DA GESTÃO POR METAS NA SAÚDE MENTAL DO  
TRABALHADOR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

**FORTALEZA**

**2021**

LARESCA CATRINE DO NASCIMENTO DE OLIVEIRA

O IMPACTO DA GESTÃO POR METAS NA SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR:  
UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Nascimento Coelho.

Coorientadora: Profa. Dra. Natália Lopes Braga

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

O48i Oliveira, Laresca Catrine do Nascimento de.

O impacto da gestão por metas na saúde mental do trabalhador : uma revisão integrativa / Laresca Catrine do Nascimento de Oliveira. – 2021.  
37 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Curso de Psicologia, Fortaleza, 2021.

Orientação: Profa. Dra. Raquel Nascimento Coelho.

Coorientação: Profa. Dra. Natália Lopes Braga.

1. Gestão por metas. 2. Saúde mental. 3. Saúde do trabalhador. I. Título.

CDD 150

---

LARESCA CATRINE DO NASCIMENTO DE OLIVEIRA

O IMPACTO DA GESTÃO POR METAS NA SAÚDE DO TRABALHADOR: UMA  
REVISÃO INTEGRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Psicologia do Departamento de  
Psicologia da Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Psicologia.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Raquel Nascimento Coelho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Natália Lopes Braga (Coorientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Cássio Adriano Braz de Aquino  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

À minha mãe, Maria Izanete, ao meu pai,  
Raimundo Nonato, e ao meu irmão, Phelipe  
Wesley.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me abençoado e dado forças durante toda a minha caminhada.

À minha família, por todo o suporte que me foi dado para conseguir concluir a graduação.

À minha mãe, por ser uma mulher determinada e batalhadora, que sempre me inspirou com sua força de vontade e sua fé.

Ao meu pai, pelo apoio dado durante toda a minha vida, sempre me amparando nas horas que mais precisei e torcendo pela minha felicidade, dando o auxílio necessário para a minha vida.

Ao meu irmão, por ser um exemplo na carreira acadêmica, sempre determinado e focado em seus objetivos.

À minha prima Bárbara, que é uma inspiração para mim, fonte de apoio, um suporte emocional e uma grande amizade que tenho em minha vida.

Às minhas amigas da época de escola, que me auxiliaram durante quase toda a minha vida, e tiveram uma grande importância nesses 15 anos de amizade, principalmente durante esse processo final da universidade.

Às minhas amigas da faculdade de Psicologia, sem as quais não teria conseguido finalizar mais essa etapa da minha vida.

À Profa. Dra. Raquel Nascimento Coelho, por ter sido fonte de inspiração para a escolha da minha área de atuação, por seu suporte e orientações dados em meus estágios e em minha monografia.

À Profa. Dra. Natália Lopes Braga, que foi bastante atenciosa e paciente comigo durante toda a construção da monografia, sua orientação foi imprescindível para a conclusão do meu TCC.

À Universidade Federal do Ceará, pelas bolsas e auxílios concedidos aos estudantes e por toda a estrutura oferecida aos discentes.

## RESUMO

A gestão por metas tornou-se uma importante ferramenta para os modelos de produção adotados no mundo globalizado. Esse tipo de gestão busca aumentar a produtividade e os lucros das organizações, no menor intervalo de tempo e com o menor custo possível. Alguns autores defendem que as metas contribuem para a motivação do trabalhador no ambiente laboral. Outros estudiosos afirmam que esse tipo de gestão traz diversos problemas ao local de trabalho, como controle excessivo sobre o trabalho do funcionário, a diminuição do tempo livre (fazendo com que o sujeito ignore as necessidades fisiológicas do seu corpo), o aumento da produção desconsiderando a saúde do trabalhador, a pressão excessiva nos funcionários, a problemática do assédio moral, entre outras questões que podem afetar a saúde física e mental do trabalhador. Desse modo, a pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da gestão por metas na saúde mental dos trabalhadores. Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, que buscou artigos publicados entre 2011 e 2021, realizada em duas bases de dados: Lilacs e Portal de Periódicos da CAPES. Utilizou-se três combinações distintas de quatro descritores, com o operador booleano “AND”, a saber: “produtividade AND saúde mental”, “metas AND saúde mental” e “metas AND saúde do trabalhador”. Através dos critérios de inclusão e exclusão, da leitura dos resumos e posteriormente, a leitura integral dos materiais, foram selecionados 16 artigos. Os resultados mostraram que a gestão por metas traz consigo aspectos que podem causar sofrimento e adoecimento do trabalhador, como: intensificação do trabalho, metas inalcançáveis, controle excessivo no trabalho, mecanização da atividade exercida. Concluiu-se que, ao utilizar a gestão por metas, as organizações aplicam estratégias para alcançá-las que mostram-se prejudiciais à saúde mental do trabalhador, em ambientes que favorecem a competição, individualização, prática de assédio moral ou utilização de estratégias consideradas antiéticas pelos trabalhadores. Esses fatores inserem o trabalhador em um processo de adoecimento, até chegar aos limites físicos e psicológicos, culminando no adoecimento de fato. Percebeu-se uma discriminação dos trabalhadores que possuíam algum diagnóstico de transtorno mental relacionado ao trabalho. Por fim, grupos terapêuticos, ambientes de escuta do sujeito e fortalecimento das relações de trabalho, foram identificados como fatores importantes para amenizar o sofrimento do indivíduo e essenciais para a manutenção da saúde mental do trabalhador.

**Palavras-chave:** Gestão por metas. Saúde mental. Saúde do trabalhador.

## ABSTRACT

Management of goals has become an important tool for production models adopted in the globalized world. This type of management aims at increasing productivity and profits of organizations, in the shortest time and at the lowest cost possible. Some authors argue that defining goals contribute to motivate workers in the work environment. Other scholars affirm that such type of management may result in several problems to the workplace, such as excessive control over the employee's work, reduction of free time (which causes the subject to ignore the physiological needs of his body), increase in production disregarding worker's health, excessive pressure on employees, bullying, among other issues that can affect the physical and mental health of the worker. Thus, this research aimed to analyze the impacts of management of goals on workers' mental health. This work is an integrative literature review, in which articles published between 2011 and 2021 are studied, carried out in two databases: Lilacs and CAPES Journal Portal. Three distinct combinations of four descriptors were used, with the boolean operator "AND", namely: "productivity AND mental health", "goals AND mental health" and "goals AND worker's health". Through inclusion and exclusion criteria, the reading of abstracts and, later, the full review of the literature, 16 articles were selected. The results showed that management of goals brings aspects that can cause suffering and illness of the worker, such as: intensification of work, unattainable goals, excessive control at work, mechanization of the activity performed. It was concluded that, when using management of goals, organizations apply strategies to achieve such goals which are harmful to the mental health of workers, in environments that favor competition, individualization, practice of moral harassment or the use of strategies considered unethical by workers. These factors insert workers into an illness process, until reaching physical and psychological limits, culminating in the actual illness. It was noticed a discrimination of workers who had a diagnosis of work-related mental disorder. Finally, therapeutic groups, listening environments for the subject and strengthening of work relationships, were identified as important factors to alleviate the individual's suffering and essential for the maintenance of the worker's mental health.

**Keywords:** Management of goals. Mental health. Worker's Health.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>REFLEXÕES TEÓRICAS PRELIMINARES: CONTEXTUALIZANDO O MUNDO DO TRABALHO, AS METAS E A SAÚDE DO TRABALHADOR</b> .....	12
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	18
<b>3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	18
<b>3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	18
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b> .....	19
<b>4.1</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b> .....	19
<b>4.2</b>	<b>Análise dos Dados</b> .....	20
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	25
<b>5.1</b>	<b>Caracterização dos artigos</b> .....	25
<b>5.2</b>	<b>Intensificação e formas de controle do trabalho</b> .....	25
<b>5.3</b>	<b>Adoecimento mental em virtude das metas</b> .....	28
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	31
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	34
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa uma posição central na condição do ser humano, sendo fundamental à reprodução e à sociabilidade da vida humana. Ele é entendido como uma atividade consciente do homem com o mundo natural, visando atender às suas necessidades e, além disso, desenvolver-se individual e socialmente, implicando o uso de faculdades físicas e mentais do sujeito. É importante destacar que o trabalho adquire formas históricas originadas do modo de produção e das relações sociais que nele se estabelecem (WÜNSCH; MENDES, 2015). Assim, qualquer mudança no cenário mundial pode impactar no mundo do trabalho, trazendo mudanças para as formas de organizações laborais existentes.

Uma transformação de grande importância para as relações trabalhistas foi o processo de reestruturação produtiva que, segundo Muniz (2019), é entendido como uma reorganização do capitalismo e teve como consequência um reordenamento das forças de produção e das relações laborais, com mudanças técnico-econômicas e socioinstitucionais.

Neste novo cenário, o fator humano tornou-se um diferencial na competição entre as organizações e, por conseguinte, a motivação passou a ser um dos temas mais discutidos nos ambientes organizacionais, existindo interesse dos administradores em despertar esse sentimento nos trabalhadores (CASTRO; CASTRO, 2016). Com isso, as teorias da motivação destacaram-se dentro do ambiente organizacional e, ao longo do século XX, se desenvolveram de maneira mais consistente, visando unir os interesses daqueles que detinham os meios de produção com os trabalhadores que vendiam a força de trabalho (RIBAS, 2011).

Dentre essas teorias, temos a teoria de determinação de metas de Edwin Locke, na qual acredita-se que as atitudes dos indivíduos são motivadas por suas intenções, objetivos ou metas internas, e as metas seriam algo almejado a ser alcançado de modo consciente. Assim, acredita-se que o sujeito se dedicará para cumpri-las, de modo que estão relacionadas com a performance no trabalho, sendo utilizadas em algumas organizações para melhorar a execução da atividade laboral do trabalhador (SPECTOR, 2012).

Alguns autores acreditam que, se fixadas de forma clara e juntamente com os funcionários, as metas trazem resultados positivos para a organização, pois o trabalhador se dedicará para cumpri-las (TEIXEIRA, 2018). Entretanto, existem estudos que afirmam que a pressão exercida sobre o trabalhador pode ocasionar um sentimento de culpa nesse sujeito caso não alcance a meta estabelecida, além de práticas como assédio moral e represálias, que podem trazer consequências para a saúde do indivíduo (LIMA, 2019). Além disso, visando a consecução das metas, formas de controle no tempo de trabalho e dos trabalhadores podem

surgir dentro do ambiente laboral e, quando feitas de forma exacerbada, podem transformar o local em um ambiente adoecedor e causar danos ao trabalhador (ANTUNES; PRAUN, 2015).

Diante do exposto, torna-se importante a realização de estudos que conectam a teoria das metas com a saúde mental do trabalhador, visto que esta é uma teoria amplamente utilizada atualmente dentro das organizações. Assim, este trabalho tem como objetivo principal analisar os impactos da gestão por metas na saúde do trabalhador. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa de literatura, com busca em duas bases de dados (Lilacs e Portal de Periódicos da CAPES) e utilizou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (1977) para análise dos dados obtidos.

Ao pensar na temática das metas e o impacto da gestão por metas nos trabalhadores, viu-se a relevância de realizar um trabalho anterior de busca de temas que fossem importantes para embasar e fortalecer a escolha e delimitação do objeto de estudo e a metodologia da revisão integrativa. Portanto, no próximo capítulo apresenta-se uma fundamentação teórica, através de uma contextualização histórica com marcos considerados relevantes para o cenário laboral atual, abordando as dificuldades dos trabalhadores de uma forma geral e a importância da motivação para as organizações. Através disso, comenta-se a respeito das teorias motivacionais e, entre elas, a teoria da determinação de metas. Esta parte foi realizada com diferentes tipos de literaturas, que não foram obtidas através da revisão integrativa, como capítulos de livros e trabalhos de conclusão de curso.

No terceiro capítulo, são identificados os objetivos do trabalho. No capítulo seguinte, é exposto o método, onde são explanados os procedimentos realizados na busca pelos artigos da revisão de literatura, bem como uma análise dos dados obtidos. Em seguida, nos resultados, aborda-se o conteúdo dos 16 artigos da revisão de literatura (encontrados através da busca nas bases de dados), onde o conteúdo do material é apresentado, com pontos considerados relevantes para o estudo.

Em seguida, faz-se uma discussão, sintetizando todo o conteúdo trazido, tanto dos 16 artigos da revisão de literatura obtidos através da busca nas bases de dados, como dos referenciais gerais utilizados para embasar o presente estudo e, por fim, são apresentadas as conclusões da presente monografia.

## **2 REFLEXÕES TEÓRICAS PRELIMINARES: CONTEXTUALIZANDO O MUNDO DO TRABALHO, AS METAS E A SAÚDE DO TRABALHADOR**

O mundo do trabalho passou por mudanças significativas nas últimas décadas, influenciado pelo avanço da tecnologia e pelo processo de globalização. Segundo Oliveira (2018), fazer uma articulação sobre o trabalho e os seus desdobramentos no mundo capitalista, é também fazer uma referência às formas de precarização e exploração apresentadas nessa conjuntura. O trabalho obteve atributos particulares do modo de produção capitalista, reformulando relações laborais, produzindo atividades e necessidades que não existiam anteriormente e que foram acentuadas por meio da reestruturação produtiva.

A reestruturação produtiva, entendida como uma reorganização do capitalismo, causou um reordenamento das forças de produção e das relações laborais, com mudanças técnico-econômicas e socioinstitucionais. Tais transformações foram possíveis devido a mediações político-institucionais, um discurso racional que foi de grande importância para o processo de acumulação de capital, nas mudanças da forma de intervenção e atuação do Estado (MUNIZ, 2019). Essa nova fase do capital orientou-se por ideologias liberais, que pretendiam realizar a abertura mundial dos mercados, o que provocou transformações no modo de produção, passando do modelo fordista/taylorista para a base toyotista (LIMA, 2019).

Nesse período, o foco tornou-se o desenvolvimento tecnológico e da informação, anunciando uma nova forma de acumulação: a acumulação flexível (LIMA, 2019). Essa maneira de acumular, caracteriza-se pela ausência de valorização da experiência do trabalhador, onde não há garantias de ascensão na profissão, no qual a dedicação do sujeito deve estar na carreira individual e, para sobreviver no emprego, é necessário que as metas de produção sejam internalizadas, sendo uma forma de gestão que afeta a subjetivação dos trabalhadores (NARDI, 2002).

Esse processo de reestruturação do capitalismo, juntamente com a produção flexível, ocasionou uma nova forma de produção e organização de trabalho, que trouxe novas maneiras de gerenciamento, desenvolvimento tecnológico e de produção de mercadorias, com a terceirização e realocações industriais. Tais transformações ocasionaram a finalização de algumas indústrias e o início de outras, a alteração de regras na relação entre capital e trabalho, trazendo mudanças no perfil de consumo, além de alterar padrões de concorrência intercapitalista (MUNIZ, 2019).

A inovação é uma característica marcante desse novo sistema, sendo desenvolvidas técnicas mais contundentes de exploração do sujeito para que haja a acumulação. O avanço da tecnologia foi, portanto, um dos fatores mais importantes na intensificação laboral. Porém, o aumento do trabalho e do lucro não deram garantias de emprego e proteção trabalhista, assim tais modificações trouxeram consequências para a saúde do trabalhador (OLIVEIRA, 2018). Todo esse processo causou modificações no papel do trabalhador que, dentro da lógica capitalista, foi submetido a diversas formas de precarização (LIMA, 2019).

Segundo Antunes e Praun (2015, p.412), com relação ao impacto nas relações de trabalho, a flexibilização se apresenta na redução da divisa entre atividade do trabalho e local de vida privada, na desarticulação das leis trabalhistas, nos diversos modos de se contratar o trabalhador e na negação da expressão, que caracteriza o desemprego estrutural. Sobre a questão da produtividade, Bouyer (2015, p.113), afirma que o cenário produtivo contemporâneo é caracterizado por termos como:

[...] penosidade psíquica do trabalho; esgotamento emocional; violência simbólica; assédio moral; humilhação; opressão; repressão; conflito; luta; degradação das condições materiais, sociais, humanas e existenciais no trabalho – os quais surgem como consequência de outros também comuns ao moderno capital flexível: pressão temporal e intensificação do trabalho; individualização das performances; desregulamentação das relações de trabalho; flexibilização da produção (produção flexível); terceirização; acumulação flexível; reestruturação produtiva e produção enxuta; novas tecnologias de integração; novos mecanismos de controle, avaliação e mensuração do trabalho (alcance de metas exorbitantes; fidelização de clientes; maximização da qualidade, etc.).

Spilki et al. (2009), afirmam que no modelo de acumulação flexível há uma valorização do individualismo, aumento da competitividade e que é preciso haver uma admissão das metas e objetivos da empresa por parte dos trabalhadores, para que a contribuição deles interesse à organização. Inicialmente, além de guiar para a consecução de objetivos organizacionais, as metas se apresentariam também como uma forma de motivar o trabalhador.

O tema da motivação passou a ter, então, ainda mais destaque no atual cenário mundial, pois a globalização aumentou a concorrência entre as empresas, e o fator humano tornou-se aspecto de grande importância para se destacar em meio à competição. A motivação torna-se importante, pois, de acordo com Wyse (2018), é um impulso que estimula o sujeito a realizar determinada atividade, a agir de alguma maneira ou ter determinado comportamento. Esse impulso pode ocorrer devido a estímulos internos (intrínseco) ou do ambiente em que o

sujeito se encontra (extrínseco). A motivação guia o comportamento do ser humano para realizar determinado objetivo e abrange fenômenos sociais, emocionais e biológicos.

Assim, as organizações procuram estimular a motivação no trabalhador, visando aumentar a produtividade, com o intuito de conseguir cada vez mais lucros e impulsionar a sua reputação perante o mercado (CASTRO; CASTRO, 2016). Segundo Costa e Matos (2018), um trabalhador motivado possui um pensamento mais concentrado para atingir determinado objetivo e, por consequência, isso definirá o grau de dedicação com o qual o sujeito terá bons resultados no projeto que está realizando. Uma organização que possui metas a serem alcançadas necessita de uma equipe motivada para que os trabalhadores, juntamente com a empresa, tenham suas necessidades supridas.

Assim, ao longo dos tempos surgiram teorias baseadas na motivação humana, que possuem importância tanto para a gestão pública como para a gestão privada, pois sem o conhecimento correto das teorias motivacionais existe uma dificuldade em obter uma organização eficiente e eficaz (WYSE, 2018). Segundo Spector (2012), algumas dessas teorias estudam as causas que levam alguns indivíduos a possuírem uma melhor performance na atividade laboral, razões que estão além da aptidão.

Tais teorias são capazes de determinar qual comportamento terá maior probabilidade de ser realizado pelo indivíduo em uma certa circunstância, bem como o esforço dedicado à tarefa e o nível de persistência do sujeito na atividade. Pressupondo que ele tenha as habilidades necessárias para a consecução dos objetivos e que as limitações para o desempenho na atividade sejam relativamente baixas, o bom desempenho no trabalho pode ser consequência de grandes níveis de motivação (SPECTOR, 2012, p. 211).

As teorias motivacionais destacaram-se dentro do ambiente organizacional e, ao longo do século XX, se desenvolveram de maneira mais consistente, visando unir os interesses daqueles que detinham os meios de produção com os dos trabalhadores que vendiam a força de trabalho (RIBAS, 2011). Existem diversas teorias motivacionais e cada uma aborda a motivação do trabalhador de maneira diferente, podendo complementar-se entre si (SPECTOR, 2012). Uma teoria motivacional bastante utilizada atualmente dentro das organizações é a teoria de determinação de metas de Edwin Locke.

De acordo com Locke (1968 apud Casado, 2002), as pessoas possuem necessidade de enxergar os objetivos de forma clara e vislumbrar as diretrizes bem definidas. Nessa teoria, o papel do gestor seria de definir metas entendíveis e objetivas para seus empregados, o que contribuiria para a satisfação das necessidades do indivíduo. Nesse sistema, as metas devem ter um certo grau de dificuldade e precisam ser construídas em

conjunto com os trabalhadores, a fim de facilitar a aceitação e torná-las mais atraentes para o empregado.

A premissa dessa teoria é de que as atitudes dos indivíduos são motivadas por suas intenções, objetivos ou metas internas. As metas seriam, então, algo que o sujeito almeja alcançar de forma consciente. Nessa teoria, acredita-se que a pessoa se dedicará para atingir os propósitos estabelecidos e que estes objetivos estão relacionados com a performance no trabalho (o desempenho na atividade é uma função das metas). Algumas organizações se utilizam delas para melhorar a execução da atividade laboral do trabalhador (SPECTOR, 2012).

É importante destacar que, de acordo com essa teoria, para que haja a motivação é necessário que as metas sejam: aceitáveis para o trabalhador (metas que não entram em atrito com valores pessoais), compartilhadas (o trabalhador precisa se comprometer com as metas fixadas por outras pessoas), desafiadoras (o sujeito sintá-se desafiado, porém com metas possíveis de serem alcançadas) e mensuráveis (com especificações sobre o quê, quanto e quando deve ser atingido) (RIBAS, 2011).

Segundo Antunes e Praun (2015, p. 417), para alcançar as metas, as organizações se utilizam de estratégias corporativas, como a “participação nos lucros e resultados (PLR) ou, simplesmente, participação nos resultados (PR)”. Essas estratégias possuem um efeito de compensação (ou recompensa) do trabalhador pelo seu comprometimento e esforço para consecução da meta estabelecida, mas, além disso, possui o efeito de flexibilização dos salários.

Tais estratégias fazem alusão a uma repartição dos ganhos obtidos pela organização, podendo aumentar a dedicação do trabalhador à atividade (pois o sujeito tem em vista o aumento da renda). Entretanto, traz consigo outras problemáticas como: elevação do controle das atividades (muitas vezes entre os próprios trabalhadores, para alavancar a produção), diminuição do tempo de repouso (aumentando a quantidade de tempo trabalhado, para alcançar a meta estabelecida), e aumento da competitividade entre os próprios operários e os grupos de trabalho (visando receber a recompensa ao atingir a meta) (PRAUN, 2014).

Ao elevar a competitividade, as metas enfraquecem as relações entre os trabalhadores (que teriam por base a solidariedade e a coletividade). Desse modo, o comprometimento dos trabalhadores passa a ser com os objetivos da organização e com as metas a serem alcançadas (PRAUN, 2014). As metas tornam-se, portanto, mais uma ferramenta para impulsionar o ritmo de produção e disciplinarizar o trabalho, transformando o

espaço laboral em um lugar de intenso controle dos funcionários (ANTUNES; PRAUN, 2015).

Como mecanismo intensificador da vigilância exercida no trabalho em função das metas, podemos citar a avaliação de desempenho, pois, de acordo com Casado (2002), as metas possuem bastante importância em avaliações de produtividade. Segundo Praun (2014), a avaliação de desempenho tem como objetivo a verificação dos resultados mensuráveis obtidos após um período de tempo estabelecido. Entretanto, pode não levar em consideração as condições do trabalho realizado, o nível de esforço empreendido na atividade e o desgaste físico e mental causado pelo serviço realizado.

Ainda de acordo com a autora, na perspectiva de estratégias de gestão, que buscam um alto nível de desempenho e produtividade, as avaliações de desempenho também podem funcionar como forma de controle da atividade, causando uma descentralização da vigilância no trabalho (que passa a ser exercida entre os próprios trabalhadores) e por uma pressão pela alta produtividade e cumprimento de metas.

Essa pressão exercida sobre o trabalhador dentro do ambiente laboral pode ocorrer de duas formas: a primeira é horizontal, com programas que buscam destacar funcionários que alcançaram suas metas, estimulando a competitividade através de premiações e causando uma vigilância entre os funcionários que são da mesma área. A segunda forma é uma tensão de modo vertical, uma pressão que ocorre de forma hierárquica, do gestor para o empregado com cargo inferior (LIMA, 2019).

A cobrança para atingir metas também pode se dar de forma a expor o trabalhador de maneira vexatória, com represálias, indiferença, ou através de atitudes que se configuram como assédio moral, uma maneira de gerir pessoas que está cada vez mais comum dentro das organizações. Tais fatores causam também uma pressão subjetiva no sujeito, que é internalizada e reflete nas relações fora do ambiente laboral, além de trazer impactos na autoavaliação do indivíduo, sobre reconhecer-se como capaz ou incapaz para realizar determinada atividade (LIMA, 2019).

Assim, a gestão por metas pode ter como consequências: o aumento do controle nas atividades dos trabalhadores, a pressão por agilidade na execução do serviço e nas respostas às exigências do mercado, bem como a obsessão dos gestores em banir os momentos ociosos dos trabalhadores nos procedimentos do ofício, que são elementos responsáveis por transformar o local de trabalho em um ambiente adoecedor (ANTUNES; PRAUN, 2015).



Dessa forma, a gestão por metas pode ser causadora de adoecimento dos trabalhadores quando a organização, visando o aumento do lucro e produtividade, utiliza-se de meios para alcançar as metas que podem trazer malefícios à saúde física e mental do sujeito. Tendo em vista que a teoria das metas e os modelos de gestão que se baseiam nela são amplamente utilizados nas organizações atualmente, analisar os impactos da gestão por metas na saúde do trabalhador mostra-se pertinente para contribuir com futuras pesquisas realizadas nessa área e beneficiar os trabalhadores que exercem sua atividade em locais que utilizam metas de produtividade.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Analisar os impactos da gestão por metas na saúde mental do trabalhador.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- 1) verificar a existência de sobrecarga de trabalho associada à gestão por metas,
- 2) averiguar as principais formas de controle do trabalhador para atingir as metas,
- 3) identificar possíveis relações entre a gestão por metas e a presença de sofrimento e adoecimento mental.

## 4 MÉTODO

O presente estudo utilizou como processo metodológico a revisão integrativa de literatura. Esse método de pesquisa possui parâmetros criteriosos, que visam produzir o melhor conhecimento existente sobre uma determinada questão a ser resolvida e avaliada de forma crítica (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014).

A revisão integrativa de literatura busca analisar as semelhanças e diferenças dos artigos encontrados (SOUSA et al., 2017). Possui o objetivo de sintetizar os resultados alcançados em estudos sobre um assunto ou questionamento. Constitui um corpo de conhecimento, uma vez que propicia uma abrangência de dados sobre um determinado tema ou questão, sendo por isso denominada de integrativa (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014).

Assim, neste estudo realizou-se uma revisão integrativa de literatura, buscando artigos publicados na última década que fazem uma associação da questão das metas de produtividade com a saúde do trabalhador. Para realizar a pesquisa, utilizou-se a seguinte questão orientadora: quais os impactos da gestão por metas na saúde mental do trabalhador?

### 4.1 Procedimentos de coleta de dados

Para a seleção dos artigos foi realizada uma coleta de dados nas seguintes bases: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Portal de Periódicos da CAPES. Foram utilizadas três combinações distintas de quatro descritores (produtividade, saúde mental, metas e saúde do trabalhador), agrupando-os em pares, juntamente com o operador booleano “AND”, a saber: “produtividade AND saúde mental”, “metas AND saúde mental” e “metas AND saúde do trabalhador”.

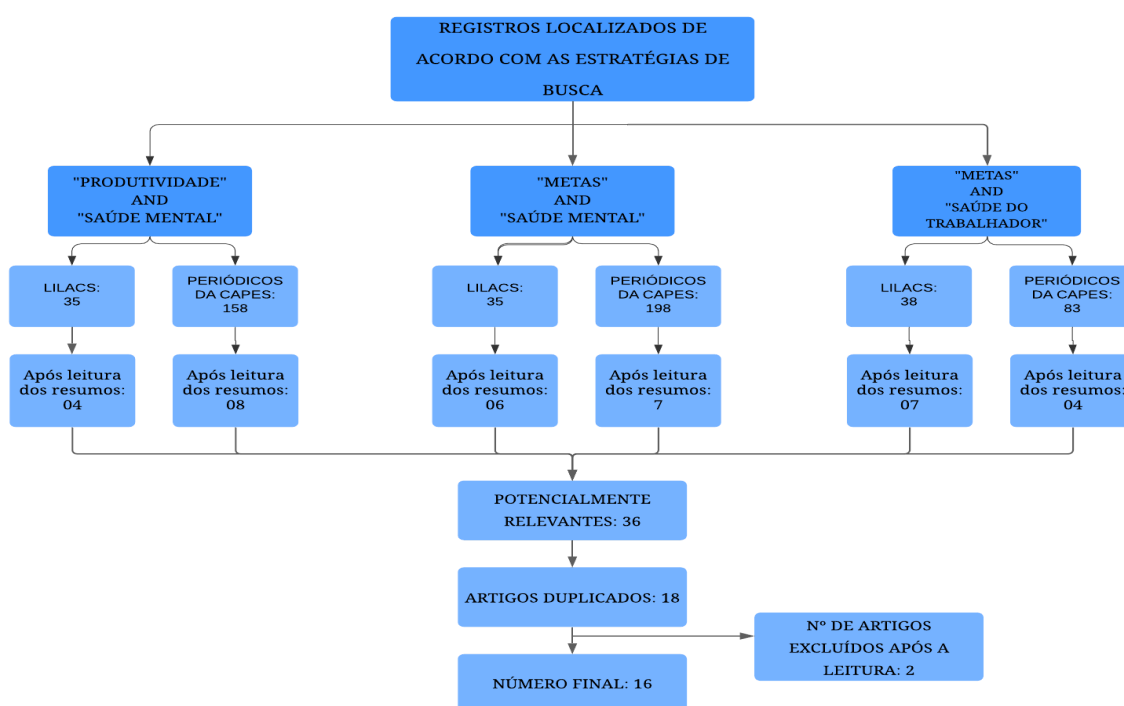
Os critérios de inclusão definidos foram: 1) artigos presentes em periódicos revisados por pares; 2) artigos publicados nos últimos dez anos (2011 até 2021); 3) artigos publicados em português, 4) artigos disponíveis digitalmente, 5) artigos que tratavam da gestão por metas e saúde do trabalhador. Foram excluídos trabalhos como: teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, monografias, resumos, resenhas, ensaios teóricos, livros ou capítulos de livros, artigos em outros idiomas diferente do português, artigos publicados fora do período de inclusão de 2011 a 2021 e artigos que não tratavam da temática proposta.

Após a realização da pesquisa nas bases de dados, e a utilização dos critérios de inclusão, foi encontrado um total de 547 artigos, no qual 108 estavam na base de dados

LILACS e 439 no Portal de Periódicos da CAPES. Após a aplicação dos critérios de inclusão e leitura dos resumos, restaram 36 artigos, com 17 localizados na LILACS e 19 no Portal de Periódicos da CAPES. Verificou-se que 18 resultados eram repetidos, ou seja, apareceram em ambas as plataformas ou foram obtidos por mais de um descritor. Ao final da busca, restaram 18 artigos.

Ao ler integralmente o material, houve a exclusão de dois artigos: o primeiro tratava sobre a questão do sindicalismo bancário e o segundo abordava métodos de controle em um supermercado. Ambos apenas citavam a questão das metas, não abordando de forma mais aprofundada. Assim, foram utilizados 16 artigos na presente pesquisa. O Fluxograma 1 auxilia na compreensão dos procedimentos utilizados na busca dos materiais.

Fluxograma 1 - Procedimento de busca dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 Análise dos Dados

Os artigos selecionados a partir dos critérios de inclusão e exclusão foram lidos integralmente e, com o intuito de sistematizar as informações obtidas, foi realizada uma síntese dos principais dados. O quadro a seguir auxilia a compreensão e visualização dos materiais obtidos, trazendo nome do(s) autor(es), título e metodologia empregada em cada trabalho.

Quadro 1- Síntese das informações dos artigos

<b>Autor / ano de publicação</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Categoria laboral estudada</b>	<b>Conclusões / Resultados</b>
Almeida; Benevides; Dutra / 2018	Gestão e precarização do trabalho: Uma Análise da influência da Atuação Gestora na Vida dos Trabalhadores de Call Centers	Pesquisa descritiva; natureza qualitativa; roteiro semiestruturado	Operadores de Call Center	Verificou-se que o modelo de gestão empregado nos Call Center contribui para a precarização do trabalho, influenciando de maneira negativa a vida dos trabalhadores.
Araújo / 2013	Adoecimento no trabalho: o discurso das teleoperadoras acerca dos distúrbios da voz	Entrevista semiestruturada; análise de conteúdo	Teleoperadoras	As trabalhadoras relatam um cotidiano de trabalho caracterizado por rigidez e estresse, com consequências psicológicas e vocais.
Borsoi / 2012	Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de Ensino Superior	Questionário com pesquisas fechadas e abertas; quantitativo e qualitativo	Professores de uma universidade pública federal	Observou-se que a maior parte dos trabalhadores qualifica o trabalho como precário, julga trabalhar sob forte exigência de metas de produtividade (consideradas fundamentalmente como sendo a publicação de artigos), estendendo a jornada laboral para o espaço doméstico, e apresentam queixas quanto à saúde (principalmente psicoemocional e/ou psicossomática).
Cardoso / 2013	Organização e intensificação do tempo de trabalho	Análise bibliográfica; resultados da Enquete Europeia sobre Condições de Trabalho	Não especificada	Percebeu-se que atualmente a intensidade de trabalho contribui para adoecimentos, acidentes e mortes no trabalho.
Cardoso / 2015	O trabalho como determinante do processo saúde-doença	Análise do relato de uma trabalhadora; análise de estudos teóricos	Trabalhadora bancária	Verificou-se uma precarização do trabalho e implementação de modelos de gestão, que trazem impactos para as relações de trabalho e para a saúde do trabalhador.

Goulart; Lacaz; Lourenço / 2018	Condições de trabalho e saúde no contexto da previdência social em santa catarina	Quantitativo e qualitativo; questionário com escalas sobre condições de trabalho e perguntas abertas; narrativa dos trabalhadores	Servidores públicos que atuam no Instituto Nacional de Seguro Social	Observaram-se dilemas éticos derivados da qualidade do serviço oferecido, uma vez que é priorizado o alcance de metas quantitativas, com a adesão da lógica privada em ambientes públicos. Percebeu-se que as condições de trabalho e bem-estar repercutem negativamente na saúde dos trabalhadores.
Liberato / 2016	Tempo de urgência e estratégias preventivas de saúde dos trabalhadores	Utiliza-se a fala do autor (trabalhador bancário); análise da literatura sobre o tema	Trabalhador bancário e cipeiro	Considerou-se importante a adoção da perspectiva de saúde conectada com o poder de agir dos trabalhadores, em detrimento do conceito de saúde como ausência de doença.
Mattos; Schlindwein / 2014	“Excelência e produtividade”: novos imperativos de gestão no serviço público	Entrevista semiestruturada; análise temática	Trabalhadores de uma instituição pública federal	Observou-se que as transformações organizacionais na instituição causaram uma evolução na tecnologia e introduziram metas de qualidade total, entretanto, impactaram na subjetividade e no próprio corpo do trabalhador, o que limitou a autonomia e o reconhecimento no trabalho, transformando-se em fonte de mal estar, sofrimento psíquico e adoecimento.
Olivier; Perez; Behr / 2011	Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários	Abordagem qualitativa; análise de conteúdo para o tratamento dos dados; utilizou-se o autorrelato dos funcionários.	Trabalhadores bancários	Os resultados apontam a continuidade da presença de estressores no ambiente de trabalho, as dificuldades das relações interpessoais e a falta de um programa de reintegração dos trabalhadores no ambiente de trabalho.
Paparelli et al. / 2019	Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais	Encontros realizados com trabalhadores;	Trabalhadores bancários	O grupo mostrou-se como um importante dispositivo de

	e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao trabalho	abordagem dialética; estudo qualitativo		acolhimento, compreensão do adoecimento e criação de estratégias de enfrentamento individuais e coletivas para promoção de saúde no local de trabalho.
Pina; Stotz / 2011	Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário	Revisão bibliográfica	—	Percebeu-se que a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e o Banco de Horas (BH), podem ser caracterizados como uma forma de administração por estresse que eleva e potencializa as cargas de trabalho e o desgaste operário.
Pina; Stotz / 2015	Intensificação do trabalho e saúde dos trabalhadores: um estudo na Mercedes Benz do Brasil, São Bernardo do Campo, São Paulo	Observação; entrevista semidiretiva e individual	Trabalhadores da fábrica Mercedes Benz do Brasil e representantes sindicais	O estudo contribui para o avanço do entendimento da intensificação do trabalho e saúde e, ao mesmo tempo, traz indicações sobre os limites e as possibilidades postos à ação coletiva dos trabalhadores nas atuais condições históricas.
Pooli et al./ 2019	Assédio moral no âmbito da justiça brasileira: fatores do cenário produtores de violência psicológica	Estudo qualitativo, alcance transversal e correlacional, estudo qualitativo, questionário com os trabalhadores.	Servidores de um Órgão Judiciário	Correlações significativas positivas entre as dimensões de contexto de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais e a presença de assédio moral. As principais causas apontadas foram fatores relacionados ao ambiente laboral, caracterizado por imposição de metas e cobrança de resultados
Rancan; Giongo / 2016	“Eles determinam, nós produzimos”: subjetividades capturadas pelo trabalho metalmeccânico	Exploratório-descriptivo; entrevista semiestruturada; análise de conteúdo;	Trabalhadores do ramo metalúrgico	Observou-se que a organização do trabalho metalúrgico caracteriza-se por rígidos controles, intensa produtividade, excelência na qualidade e busca exaustiva por resultados. Concluiu-se

				que tais elementos afetam de maneira significativa a saúde mental dos trabalhadores, elevando os riscos e danos à sua saúde.
Traesel; Merlo / 2014	“Somos sobreviventes”: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público	Psicodinâmica do trabalho; escuta coletiva e vivência dos trabalhadores; enfoque qualitativo	Servidores de um órgão público de um órgão público vinculado à previdência social brasileira	Verificou-se a precarização do contexto de trabalho, em especial, no sofrimento relativo às metas extenuantes, falta de reconhecimento da função social e importância do servidor público, associadas ao distanciamento do real sentido do ofício (que deveria se voltar para o bem comum), diante da prevalência de uma lógica que não leva em consideração os resultados sociais.
Ziliotto; Oliveira / 2014	A Organização do Trabalho em Call Centers: Implicações na Saúde Mental dos Operadores	Entrevistas; estudo de caso; caráter descritivo	Operadores de Call Centers	Os resultados apontaram diversos causadores de sofrimento psíquico, como pressão por produtividade, controle exacerbado e falta de autonomia na execução das atividades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a leitura dos artigos, foi possível identificar que a problemática da intensificação do trabalho, as formas de controle utilizadas para garantir o cumprimento das metas e o impacto na saúde do trabalhador foram assuntos frequentes nos estudos analisados. Tendo em vista esses fatores, e através da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), emergiram as seguintes categorias temáticas: (a) intensificação e formas de controle do trabalho e (b) adoecimento mental em virtude das metas. Tais categorias serão analisadas a seguir.

Optou-se por unir intensificação e controle pois, nos artigos abordados, elas apareciam relacionadas entre si (o controle para aumentar a produtividade e quantidade de trabalho do sujeito). Na segunda categoria, serão apresentados os motivos que podem causar adoecimento do trabalhador, bem como as consequências desse adoecimento.



## **5 RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentadas as principais informações sintetizadas dos artigos da revisão integrativa. Os subtópicos a seguir serão dedicados a descrever os conteúdos encontrados somente nos 16 artigos obtidos através da busca com os quatro descritores nas bases de dados Lilacs e no Portal de Periódicos da CAPES. Inicialmente, será realizada uma abordagem a respeito das informações gerais dos artigos e, em seguida, serão explanadas as duas categorias de análise que emergiram através do método de análise de conteúdo. Portanto, neste capítulo, as referências bibliográficas citadas são apenas dos 16 artigos da revisão integrativa de literatura.

### **5.1 Caracterização dos artigos**

A construção dos dados realizada na maioria dos artigos fez uso de questionários (9/16), 5 estudos foram feitos através de relatos dos trabalhadores (5/16) e 2 artigos utilizaram como principal foco a análise bibliográfica (2/16). Apenas 2 estudos tiveram abordagem quanti-quali (2/16) e o restante apresentou abordagem qualitativa (14/16), não sendo encontrados estudos unicamente quantitativos na temática abordada.

Sobre a categoria laboral abordada em cada artigo, verificou-se que a maior parte foi realizada com servidores de órgãos públicos (5/16), seguido por trabalhadores bancários (4/16) e operadores de call center (3/16). Em menor quantidade, encontrou-se 1 artigo com trabalhadores do ramo metalúrgico (1/16) e 1 artigo com trabalhadores de fábricas (1/16). Dois artigos não abordavam categorias de trabalho específicas, visto que um deles se tratava de uma análise bibliográfica (1/16) e o outro realizava uma revisão bibliográfica (1/16). Os dois não são apresentados em um mesmo resultado, pois o artigo de revisão bibliográfica realizou uma busca específica em bases de dados para chegar aos resultados dos seus estudos, já os resultados do artigo de análise bibliográfica foram obtidos através de outra metodologia (como resultado de pesquisa de doutorado e pós-doutorado).

A seguir serão abordadas as categorias de análise que emergiram dos 16 artigos encontrados através da busca nas bases de dados.

### **5.2 Intensificação e formas de controle do trabalho**

Todos os 16 artigos evidenciaram a intensificação laboral em virtude do cumprimento de metas, além de formas de controle da organização sobre o trabalhador (para maximizar o

tempo de trabalho e os lucros).

A lógica da produtividade e a terceirização foram apontadas como fatores para a precarização do trabalho, o que implica em uma sobrecarga laboral (ALMEIDA, BENEVIDES e DUTRA, 2018; ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014; ARAÚJO, 2013; TRAESEL e MERLO, 2014). Esse excesso de trabalho, tem como consequência uma jornada dupla, dificultando uma separação entre ambiente laboral e o ambiente privado do sujeito, trazendo impactos para a vida pessoal do trabalhador (BORSOI, 2012; CARDOSO, 2015; GOULART, LACAZ E LOURENÇO, 2018).

Verificou-se em alguns trabalhos que a cobrança por maior produtividade, com elevação das metas, e campanhas que utilizam recompensas pela meta alcançada causavam uma maior competitividade no ambiente laboral, o que resultava em uma individualização dos trabalhadores e uma tensão entre colegas de trabalho. Percebeu-se que, ao intensificar a pressão pela busca de resultados, aumentaram também os métodos de monitoramento dos empregados (POOLI et al., 2019; ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014; ALMEIDA, BENEVIDES e DUTRA, 2018; BORSOI, 2012; OLIVIER, PEREZ E BEHR, 2011).

Assim, as organizações se utilizam, por exemplo, de painéis de desempenho, programas de computadores para monitorar intervalos e tempos de atendimento, implementação de ferramentas eletrônicas para supervisionar a atividade realizada, fiscais de trabalho, controle nas pausas de trabalho e utilização de respostas padrões em atendimentos. Esses fatores acarretaram, além de uma pressão da organização, uma vigilância entre empregados com cargos semelhantes (para que o desempenho individual não afetasse o desempenho no grupo), intensificando também a prática do assédio moral (POOLI et al., 2019; ALMEIDA, BENEVIDES e DUTRA, 2018; PINA e STOTZ, 2015; ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014; ARAÚJO, 2013; TRAESEL e MERLO, 2014; MATTOS e SCHLINDWEIN, 2015).

Percebeu-se que alguns métodos organizacionais que poderiam ser utilizados em benefício do trabalhador eram empregados para aumentar a quantidade de tempo de trabalho e a demanda laboral, como por exemplo o banco de horas e folgas coletivas. No banco de horas, os trabalhadores aumentavam a quantidade de horas que permaneciam no ambiente laboral para conseguir um dia de folga. Já as folgas coletivas aumentavam a sobrecarga de trabalho daqueles empregados que permaneciam trabalhando (PINA e STOTZ, 2015; PINA e STOTZ, 2011; ALMEIDA, BENEVIDES e DUTRA, 2018).

Além desses métodos, também foram identificadas recompensas financeiras como forma de gratificação do trabalhador. Entretanto, houve queixas de que as metas eram

inatingíveis, ou que o tempo dado para cumpri-las era insuficiente e, por isso, apesar de intensificar o ritmo laboral ou aumentar a quantidade de horas trabalhadas, o empregado não conseguia alcançar os objetivos estabelecidos para o ganho da recompensa. Ademais, alguns estudos relataram também que as recompensas não eram proporcionais à quantidade de trabalho necessária para conquistá-las (RANCAN e GIONGO, 2016; GOULART, LACAZ E LOURENÇO, 2018; ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014).

Devido à intensificação do ritmo de trabalho, ao controle de tempo dentro do ambiente organizacional (para diminuir períodos ociosos) e à exigência pela elevada produtividade, os trabalhadores exercem atividades que estão além das suas capacidades biopsicossociais, ignorando até mesmo suas necessidades fisiológicas (RANCAN e GIONGO, 2016; OLIVIER, PEREZ e BEHR, 2011; PINA e STOTZ, 2015; CARDOSO, 2015; CARDOSO, 2013).

Nos estudos, identificou-se que muitas vezes os trabalhadores não são consultados no momento do estabelecimento das metas, bem como no aumento delas. Além disso, muitas vezes não são informados sobre os critérios utilizados na avaliação de desempenho, que não é vista como um momento para auxiliar no desenvolvimento profissional dos indivíduos e pode ter uma influência direta na remuneração do trabalhador, fator este que pode aumentar a competitividade no ambiente laboral (MATTOS e SCHLINDWEIN, 2015; PAPARELLI et al., 2019; BORSOI, 2012; OLIVIER, PEREZ e BEHR, 2011; TRAESEL e MERLO, 2014; LIBERATO, 2016; GOULART, LACAZ e LOURENÇO, 2018; ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014).

Ademais, a pressão por produtividade causa um prejuízo à qualidade dos serviços oferecidos, tendo em vista que o trabalhador não consegue dar a devida atenção que a atividade necessita, ou seja, é priorizada a quantidade em detrimento da qualidade (BORSOI, 2012; TRAESEL e MERLO, 2014; LIBERATO, 2016; GOULART, LACAZ E LOURENÇO, 2018; MATTOS e SCHLINDWEIN, 2015).

Também foram percebidas formas intensas de controle das atividades, inclusive com padrões de fala e comportamentos para determinadas situações, o que deixa o trabalho mecanizado, invalidando a autonomia do sujeito e interferindo na atuação do indivíduo no ambiente laboral (ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014; CARDOSO, 2015; MATTOS e SCHLINDWEIN, 2015).

### 5.3 Adoecimento mental em virtude das metas

Os estudos apresentados indicaram que a instabilidade do atual cenário econômico causa no trabalhador medo de ficar desempregado, fazendo com que ele se submeta a determinadas situações que são causadoras e/ou intensificadoras do processo de adoecimento. O estresse causado pela quantidade de trabalho, as humilhações e as constantes pressões sobre o trabalhador, as exigências de produtividade, a competição entre os trabalhadores e as condições de trabalho apresentaram-se como causadores de sentimentos negativos em relação ao emprego, que provocam doenças físicas e mentais no sujeito (ZILIOTTO e OLIVEIRA, 2014; ARAÚJO, 2013; BORSOI, 2012; TRAESEL e MERLO, 2014; CARDOSO, 2015; CARDOSO, 2013).

Dependendo da atividade laboral realizada, alguns trabalhadores precisavam ampliar o tempo dedicado às atividades, levando tarefas para casa visando conseguir bater a meta estabelecida. Essa intensificação e ampliação do tempo de trabalho, dentro e fora do ambiente laboral, contribuiu para o processo de adoecimento, onde os indivíduos relataram cansaço, esgotamento e sentimento de insatisfação pessoal. Esses fatores contribuíram para agravos físicos e psicoemocionais, com trabalhadores sendo diagnosticados com depressão, estresse, ansiedade, síndrome de Burnout, transtorno do pânico, problemas vocais ou lesão por esforço repetitivo (CARDOSO, 2013; BORSOI, 2012; ZILIOTTO e OLIVEIRA, 2014; PAPARELLI et al., 2019; ALMEIDA, BENEVIDES e DUTRA, 2018; OLIVIER, PEREZ E BEHR, 2011; ARAÚJO, 2013; TRAESEL e MERLO, 2014; GOULART, LACAZ E LOURENÇO, 2018).

O não atingimento das metas e a falta de abertura para discuti-las esteve relacionado a sentimentos como culpa, improdutividade, frustração, medo e insegurança, ansiedade, sentimento de inconformidade, injustiça e angústias. Além disso, houve relatos de uso de medicamentos ansiolíticos e antidepressivos para o tratamento dos acometimentos causados pelo trabalho (OLIVIER, PEREZ E BEHR, 2011; RANCAN e GIONGO, 2016; PAPARELLI et al., 2019; BORSOI, 2012; TRAESEL e MERLO, 2014; GOULART, LACAZ E LOURENÇO, 2018; CARDOSO, 2015; CARDOSO, 2013).

A temática do assédio moral também emergiu nos artigos estudados, manifestando-se através de humilhações, situações vexatórias e isolamento de trabalhadores que não conseguiam cumprir as metas estabelecidas. Alguns estudos apresentaram as metas como definidoras de valorização/desvalorização dos sujeitos e rotatividade do local de trabalho. Em alguns casos, foi relatada a discriminação por parte dos colegas daqueles

indivíduos que eram diagnosticados com algum tipo de acometimento mental causado pelo trabalho, principalmente os que precisavam de um tempo de licença para realizar o tratamento necessário, causando no trabalhador um sentimento de culpa por estar doente (PAPARELLI et al., 2019; ALMEIDA, BENEVIDES e DUTRA, 2018; OLIVIER, PEREZ e BEHR, 2011; ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014; ARAÚJO, 2013; TRAESEL e MERLO, 2014; CARDOSO, 2015).

Além disso, trabalhadores adoecidos devido à atividade laboral relataram sensação de desamparo por parte da organização, falta de suporte necessário para o tratamento do acometimento, além de descrédito dos superiores em relação à doença, principalmente em casos onde necessitava-se de um período de afastamento do ambiente laboral. Esses fatores podem causar o presenteísmo (onde o sujeito trabalha mesmo doente), absenteísmo ou até mesmo acidentes de trabalho (por realizarem suas atividades cansados ou com a saúde debilitada) (ARAÚJO, 2013; GOULART, LACAZ E LOURENÇO, 2018; CARDOSO, 2015; CARDOSO, 2013).

Percebeu-se a alienação do trabalhador com relação à atividade exercida e ao seu cotidiano, através da naturalização do discurso organizacional e a falta de reflexão sobre o trabalho realizado, causando, assim, a submissão do indivíduo ao sistema laboral utilizado e ocasionando um sentimento de responsabilidade individual para o cumprimento de metas. Tal fator influencia a competição dentro da organização, contribuindo para a individualização dos trabalhadores, diminuindo a rede de apoio e as relações sociais dentro do local de trabalho (PAPARELLI et al., 2019; BORSOI, 2012; ALMEIDA, BENEVIDES e DUTRA, 2018; OLIVIER, PEREZ E BEHR, 2011).

Um dos fatores apresentados pelos artigos como intensificador do sofrimento laboral é o choque entre os valores pessoais do trabalhador e os valores da organização, onde os empregados se utilizavam de estratégias para o atingimento das metas que entravam em conflito com os seus princípios éticos. Bancários vendiam pacotes, mesmo sabendo que não eram vantajosos para os clientes, ou adicionavam algo no contrato sem o consentimento do comprador; operadores de telemarketing evitavam cancelar os pacotes dos consumidores; e trabalhadores de setores públicos queixavam-se de não realizar um serviço de qualidade para poder diminuir o tempo de atendimento de cada pessoa (PAPARELLI et al., 2019; ZILIOOTTO e OLIVEIRA, 2014; TRAESEL e MERLO, 2014; LIBERATO, 2016; CARDOSO, 2015; MATTOS e SCHLINDWEIN, 2015).

Aqueles trabalhadores que atuavam diretamente com o público, também comentaram sobre o medo de agressões físicas ao se deslocar do local de trabalho para casa.

Tal problema mostra que os sujeitos estão submetidos a tensões causadas pelo trabalho, mesmo quando não se encontram dentro da organização. Esses fatores também afetam os sujeitos fora do ambiente laboral, com relatos de dificuldades para dormir, tensões e sentimento de ansiedade momentos antes de se deslocar até o local de trabalho (OLIVIER, PEREZ E BEHR, 2011).

A utilização de grupos terapêuticos mostrou-se de grande importância para a reflexão do trabalho realizado pelos sujeitos, produzindo um ambiente de escuta dos trabalhadores, onde eles conseguem identificar-se na fala dos colegas. Igualmente importante é a formação de coletivos de trabalhadores, seja por meio de sindicatos ou pelas relações estabelecidas no ambiente laboral. Ambos os fatores contribuem para a diminuição da individualização existente no local de trabalho, amenizando a ansiedade e angústias relatadas, reduzindo o sentimento de culpa do sujeito, aumentando o companheirismo e o vínculo entre os trabalhadores, auxiliando na percepção dos diversos fatores organizacionais que podem influenciar em seu trabalho e construindo, assim, uma rede de apoio, importante para a manutenção da saúde mental do trabalhador (PAPARELLI et al., 2019; PINA e STOTZ, 2015; TRAESEL e MERLO, 2014; CARDOSO, 2015).

## 6 DISCUSSÃO

Os estudos analisados corroboram os achados de outras pesquisas (LIMA, 2019; ANTUNES e PRAUN, 2015; LUCCA, 2017; PRAUN, 2014; WÜNSCH e MENDES, 2015), no qual percebe-se que, ao trabalhar com metas, as organizações utilizam-se de artifícios para alcançá-las que podem ter impacto na saúde do trabalhador.

A intensificação do trabalho por conta das metas foi uma questão que se mostrou bastante pertinente na análise realizada, onde a lógica da produtividade, juntamente com a terceirização e a imposição de metas, implicaram em uma sobrecarga laboral. Esses fatores também foram apontados como responsáveis pela precarização do trabalho, pois, de acordo com Praun (2014), o cumprimento das metas não significa um compromisso por parte da organização em melhorar as condições de trabalho como, por exemplo, impor limites na jornada de trabalho ou no ritmo de produção, além de utilizar instrumentos que auxiliem na manutenção da saúde do trabalhador.

Ao contrário, para cumprir as metas, os trabalhadores muitas vezes precisavam aumentar a carga horária de trabalho ou realizar suas atividades em casa, estendendo seu horário de trabalho também para o ambiente privado. Assim, como afirmam Wunsch e Mendes (2015), o trabalho ocupa boa parte do tempo diário do sujeito comprometendo inclusive o tempo livre, uma vez que não estar em meio ao ambiente de trabalho ou na jornada laboral não implica mais em tempo livre, pois o trabalhador realiza atividades laborais em outros espaços, modificando apenas o conteúdo delas. Ou seja, identifica-se uma diminuição da fronteira entre local de atividade laboral e ambiente de vida privada (ANTUNES; PRAUN, 2015).

Assim, fica evidente a pressão exercida sobre o sujeito para o alcance de metas. Identificou-se os tipos de pressões que Lima (2019) relaciona com a dinâmica de metas e programas que visam maximizar o trabalho, utilizando-se de formas de recompensar o trabalhador. Assim, percebeu-se o método de competição horizontal (entre aqueles funcionários que ocupam o mesmo cargo, ocorrendo a rivalidade em busca de premiações), a pressão exercida de modo vertical (com cobrança dos superiores para o alcance de metas), além da pressão subjetiva (internalizado pelo sujeito, acompanhando-o dentro e fora do ambiente laboral, refletindo nas relações sociais e na maneira de avaliar-se).

Como exemplo de pressão citado nos artigos, encontramos a avaliação de desempenho que, de acordo com Praun (2014), é um mecanismo bastante utilizado em locais que trabalham com a gestão por metas. Esta avaliação acaba por não levar em consideração as

condições de trabalho para alcançar os resultados, ou o desgaste físico e mental causado pela realização da atividade e transfere para o trabalhador a responsabilidade por não atingir a meta imposta. A autora aponta ainda que, além de ser usado como mecanismo de pressão, a avaliação de desempenho também serve como uma forma de controle da atividade do trabalhador, o que causa uma padronização de comportamentos e procedimentos.

Além dessa forma de controle, identificou-se também estratégias para diminuição de intervalos de tempo, utilização de respostas padrões dos funcionários, uso de tecnologia para intensificação do trabalho, entre outros, que podem exacerbar a prática de assédio moral e são utilizadas para impulsionar o ritmo de produção dentro das organizações. Segundo Antunes e Praun (2015), lugares que exigem alto nível de desempenho e produtividade necessitam de diversos mecanismos de controle e coerção para manter-se. Entretanto, acabam por extrapolar as capacidades físicas e mentais dos trabalhadores de suportar as condições do ambiente laboral.

De acordo com os artigos analisados, os fatores mencionados acima acabam por gerar uma competição no ambiente laboral, principalmente quando o local de trabalho se utiliza de métodos de recompensa para aqueles funcionários que alcançam as metas. Essas estratégias possuem como consequência o aumento da competitividade e a individualização dos trabalhadores, mostrando-se como um dos causadores de adoecimento. Conforme apresentado nos estudos e, de acordo com Lucca (2017), as relações de trabalho assumem um papel importante na vida do sujeito, visto que o indivíduo passa a maior parte do seu tempo trabalhando. Assim, ambientes competitivos, onde o trabalhador não consegue ter vínculos afetivos, alinhado a intensas jornadas de trabalho, falta de suporte social e ausência de instrumentos de defesa coletiva, repercutem na fisiologia corporal, podem desencadear o adoecimento e apresentar-se em diferentes quadros psicopatológicos.

Além desse aspecto social, os artigos apontaram que existem questões no âmbito individual e privado do sujeito que são relevantes para o desencadeamento de transtornos mentais e que são influenciadas pelo cenário econômico atual. Conforme abordado nos estudos, e como também descrito por Lucca (2017), o receio de ficar desempregado e metas cada vez mais desafiadoras possuem impacto na esfera psíquica do sujeito, e podem desencadear o adoecimento, de acordo com a história de vida dos trabalhadores, dos recursos individuais e coletivos, e da rede de apoio da qual o indivíduo dispõe. Este acometimento na saúde do trabalhador pode manifestar-se na forma de absenteísmo por doenças psicossomáticas, presenteísmo, alcoolismo, acidentes de trabalho ou dependências de substâncias.



Como elementos que influenciam no adoecimento, foram apontados a alienação do trabalhador e a falta de reflexão sobre sua atividade e, como consequência, temos a naturalização do discurso organizacional, onde o sujeito encontra-se submisso ao sistema de trabalho utilizado, o que acarreta um sentimento de responsabilização individual pelo cumprimento de metas. A falta de reflexão do trabalhador sobre seu cotidiano, aliado ao ritmo intenso de trabalho, pressão para atingir as metas impostas, flexibilização da remuneração e dos contratos de trabalho, além da combinação entre tempo livre e tempo de trabalho, fazem parte do processo de adoecimento do sujeito (WÜNSCH; MENDES, 2015).

Como estratégia de enfrentamento desses acometimentos, observou-se nos artigos a utilização de grupos terapêuticos, formação de coletivos de trabalho ou locais de escuta dos trabalhadores. Segundo Praun (2014), a gestão por metas pode aprofundar o envolvimento do trabalhador com os objetivos da corporação, o que pode enfraquecer as relações de solidariedade e a coletividade entre os trabalhadores, o que influencia na luta por melhores condições de trabalho.

Por isso, mostra-se relevante a criação de espaços de reflexão do trabalhador, com o compartilhamento de experiências e o acolhimento dos acometimentos dos sujeitos, pois, segundo Lucca (2017, p. 153) “(...) a correlação de forças entre os o coletivo dos trabalhadores e o tipo de organização, em relação aos processos e condições de trabalho será determinante no fornecimento ou não do suporte social às necessidades individuais e de equilíbrio psíquico dos sujeitos (...)”.

Com isso, é importante que a saúde mental do trabalhador não seja vista apenas como adaptação de uma pessoa à organização, tornando-o passivo e moldado. É necessário entender a subjetividade do trabalhador no desenvolvimento de sua atividade, além de compreender os conflitos existentes entre as necessidades da organização e as expectativas do sujeito (LUCCA, 2017).

## 7 CONCLUSÃO

A teoria da fixação de metas é uma estratégia de gestão bastante utilizada atualmente, como forma de motivar o trabalhador, visando o aumento da produtividade e dos lucros organizacionais. Devido à escassez de oportunidades e ao medo do desemprego, os trabalhadores submetem-se a situações no ambiente laboral que podem causar ou intensificar o processo de adoecimento, levando-o aos limites físicos e psicológicos, que culminam no adoecimento em si. Tendo em vista tais fatos, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar os possíveis impactos da gestão por metas na saúde mental do trabalhador.

Verificou-se a existência de sobrecarga laboral associada à gestão por metas, pois, como visto nos estudos, os trabalhadores não participavam do processo de determinação das metas, consideradas muitas vezes impossíveis de serem alcançadas. Para cumpri-las, algumas vezes era necessária a utilização de artifícios que iam contra os valores morais individuais, ou os trabalhadores eram impelidos a oferecer um serviço de baixa qualidade, além de realizarem horas extras. Tais aspectos influenciam também a intensificação laboral e, por vezes, os trabalhadores utilizam a sua residência para finalizar os serviços, ou seja, não há uma separação do ambiente de trabalho e ambiente privado.

Percebeu-se que as organizações se utilizam de formas de controle para alcançar as metas estabelecidas. Assim, nos estudos analisados, as principais formas de controle do trabalhador identificadas foram: controle no tempo de atendimento, na fala dos sujeitos (através da utilização de respostas padrões), artifícios para a diminuição do tempo livre, vigilância entre os próprios empregados, avaliação de desempenho, uso de tecnologia para intensificação do trabalho (painéis de desempenho e programas de computadores para supervisionar a atividade realizada) e utilização de fiscais de trabalho. Aliado a esses fatores, observou-se a utilização do cumprimento das metas como forma de avaliação dos trabalhadores, aspecto que torna o ambiente laboral um lugar de tensão e pressão, além de transformar a atividade em algo mecanizado, circunstância que pode causar ansiedade e sofrimento do sujeito.

Identificou-se a presença de sofrimento mental relacionado à gestão por metas, uma vez que os fatores citados anteriormente apresentaram-se como causadores de estresse, e de sentimentos negativos em relação ao emprego. Os trabalhadores relataram cansaço, esgotamento e sentimento de insatisfação pessoal e, além disso, houve diagnósticos de depressão, estresse, ansiedade (presente também fora do ambiente laboral, ao se deslocar para o trabalho), síndrome de Burnout, transtorno do pânico, problemas vocais ou lesão por

esforço repetitivo. Os artigos evidenciaram a presença de sentimentos de culpa, improdutividade, frustração, medo e insegurança, sentimento de inconformidade, injustiça e angústias. Além disso, alguns trabalhadores apresentaram dificuldades para dormir e tensões, com relatos de uso de medicamentos ansiolíticos e antidepressivos para o tratamento dos acometimentos causados pelo trabalho.

Foi evidenciada a discriminação sofrida por aqueles trabalhadores que apresentavam algum tipo de diagnóstico de acometimento físico ou de transtorno mental relacionado à atividade laboral, principalmente quando esse fator implicava o afastamento do funcionário, causando também danos à vida pessoal do indivíduo.

Por fim, conclui-se que a gestão por metas pode impactar negativamente na saúde mental do trabalhador, visto que, ao utilizar este tipo de gestão, as organizações aplicam estratégias para alcançá-las que se mostram prejudiciais à saúde mental do trabalhador, em ambientes que favorecem a competição, individualização, prática de assédio moral ou utilização de estratégias consideradas antiéticas pelos trabalhadores. Esses fatores inserem o sujeito em um processo de adoecimento, até chegar aos limites físicos e psicológicos, culminando no adoecimento de fato.

Os estudos apontaram a criação de grupos terapêuticos ou espaços de reflexão dos trabalhadores, como um fator importante para o processo de recuperação do trabalhador, minimizando o seu sofrimento e o auxiliando no enfrentamento da situação. Ademais, é preciso que as organizações estejam atentas a maneira como a gestão por metas está sendo utilizada, para que não haja um distanciamento da essência da teoria de determinação de metas, assim como efeitos negativos na saúde mental do trabalhador, que não são inicialmente propostos por essa teoria, cujo objetivo inicial é motivar o trabalhador em sua atividade laboral.

As análises aqui apresentadas mostram limitações, uma vez que foram utilizadas apenas duas bases de dados e observou-se uma quantidade reduzida de artigos na última década sobre a temática abordada, visto que dos 547 artigos resgatados através dos descritores utilizados, apenas 16 tratavam da temática proposta de maneira mais aprofundada. Portanto, sugere-se novos estudos relacionando a saúde do trabalhador com a gestão por metas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Laila Taís da Conceição; BENEVIDES, Tânia Moura; DUTRA, Renata Queiroz. Gestão e precarização do trabalho: Uma Análise da influência da Atuação Gestora na Vida dos Trabalhadores de Call Centers. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 28, p. 72-85, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17013/risti.28.72-85>> Acesso em: 17 dez. 2020
- ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p. 407-427, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0407.pdf>> Acesso em: 30 out. de 2020
- ARAÚJO, Marcos Vinícius Ribeiro de. Adoecimento no trabalho: o discurso das teleoperadoras acerca dos distúrbios da voz. **Distúrbios da comunicação**, v. 25, n. 1, p. 91-101, 2013. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-673866>> Acesso em: 17 dez. 2020
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de Ensino Superior. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 81-100, 2012. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-688888>> Acesso em: 17 dez. 2020
- BOUYER, Gilbert Cardoso. Sofrimento Social e do Trabalho no Contexto da Área “Saúde Mental e Trabalho”. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n. 1, p. 106-119, 2015.
- CARDOSO, Ana Claudia Moreira. Organização e intensificação do tempo de trabalho. **Sociedade e Estado**, v. 28, n. 2, p. 351-374, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-69922013000200009>> Acesso em: 19 dez. 2020
- CARDOSO, Ana Claudia Moreira. O trabalho como determinante do processo saúde-doença. **Tempo Social**, v. 27, n. 1, p. 73-93, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0103-207020150110>> Acesso em: 19 dez. 2020
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 246-257.
- CASTRO, Luciano Sousa de; CASTRO, Gerusa Santana de. A motivação em foco: uma revisão de literatura acerca das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, suas semelhanças, diferenças e contribuições para o administrador moderno. **Diálogos & Ciência**, v. 1, n. 36, p. 1-26, 2016. Disponível em: <<https://silo.tips/download/revista-dialogos-ciencias-ano-16-n-36-junho-issn>> Acesso em: 23 nov. 2020
- COSTA, Vanessa Mendes; MATOS, Maria Cristina Pereira. Identificação das Congruências das Principais Teorias Motivacionais com Ênfase na Gestão de Projetos. **Unisanta Business and Management**, v. 1, n. 1, p. 15-30, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/1529>> Acesso em: 22 nov. 2020

ERCOLE, Flávia Falci; MELO, Laís Samara de; ALCOFORADO, Carla Lúcia Goulart Constant. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9-12, 2014. Disponível em: <<http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/904>> Acesso em: 5 fev. 2021

GOULART, Patrícia Martins; LACAZ, Francisco Antonio de Castro; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. Condições de trabalho e saúde no contexto da previdência social em Santa Catarina. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, n. 3, p. 1237-1259, 2018. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-963017>> Acesso em: 17 dez. 2020

LIBERATO, Leo Vinicius Maia. Tempo de Urgência e Estratégias Preventivas de Saúde dos Trabalhadores. **Política & Trabalho - Revista de Ciências Sociais**, n. 45, p. 285-301, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/24793>> Acesso em: 19 dez. 2020

LIMA, Elayze Carolline Barros de. **Reestruturação Produtiva e seus Acometimentos na Saúde Mental do Trabalhador e da Trabalhadora**. 2019. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Serviço Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18065>> Acesso em: 17 mar. 2021.

LUCCA, Sérgio Roberto de. Saúde, Saúde Mental, Trabalho e Subjetividade. **Revista Laborativa**, v. 6, n. 1, p. 147-159, 2017. Disponível em: <<https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1626>> Acesso em: 4 mar. 2021

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. “Excelência e Produtividade”: Novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n. 2, p. 322-331, 2015. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-746571>> Acesso em: 17 dez. 2020

MUNIZ, Aleksandra M. Vieira. Reestruturação produtiva industrial e as consequências sociais e espaciais. **Espaço e Economia - Revista brasileira de geografia econômica**, v. 8, n. 16, p. 1-17, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.9500>> Acesso em: 28 mar. 2021

NARDI, Henrique Caetano. **Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970-1999)**. 2002. 360 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <[https://www.academia.edu/16829222/Trabalho\\_e\\_%C3%A9tica\\_os\\_processos\\_de\\_subjetiva%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_duas\\_gera%C3%A7%C3%B5es\\_de\\_trabalhadores\\_metal%C3%BArgicos\\_e\\_do\\_setor\\_informal\\_1970\\_1999\\_](https://www.academia.edu/16829222/Trabalho_e_%C3%A9tica_os_processos_de_subjetiva%C3%A7%C3%A3o_de_duas_gera%C3%A7%C3%B5es_de_trabalhadores_metal%C3%BArgicos_e_do_setor_informal_1970_1999_)> Acesso em: 30 out. 2020

OLIVEIRA, Vivian Lúcia Rodrigues de. A precarização do trabalho na contemporaneidade. In: ENCONTRO INTERNACIONAL E NACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL, 6/13, 2018, Vitória. **Anais [...]**. Vitória: Programa de Pós-Graduação em Política Social - Universidade Federal do Espírito Santo, p. 1-10, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/einps/article/view/20160>> Acesso em: 18 nov. 2020

OLIVIER, Marilene; PEREZ, Cristiani Storch; BEHR, Simone da Costa Fernandes. Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 993-1015, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000600003>> Acesso em: 19 dez. 2020

PAPARELLI, Renata; ALMEIDA, Tássia Bertoncini de; SILVA, Daniel Luca Dassin da; MORGADO Luciana Pena. Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, n. 21, p. 1-8, 2019. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1013755>> Acesso em: 17 dez. 2020

PINA, José Augusto; STOTZ, Eduardo Navarro. Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 162-176, 2011. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-593671>> Acesso em: 17 dez. 2020

PINA, José Augusto; STOTZ, Eduardo Navarro. Intensificação do trabalho e saúde dos trabalhadores: um estudo na Mercedes Benz do Brasil, São Bernardo do Campo, São Paulo. **Saúde e Sociedade**, v. 24, n. 3, p. 826-840, 2015. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-756593>> Acesso em: 17 dez. 2020

POOLI, Adriana Machado; RISS, Loren Aita; HENRICH, Patricia; MONTEIRO, Janine Kieling. Assédio Moral no Âmbito da Justiça brasileira: fatores do cenário produtores de Violência Psicológica. **Summa Psicológica UST**, v. 16, n. 2, p. 70-78, 2019. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1129277>> Acesso em: 17 dez. 2020

PRAUN, Lucieneida Dovão. **Não sois máquinas! Reestruturação Produtiva e Adoecimento na General Motors do Brasil**. 2014. 200 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de Campinas, Campinas, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/281245/1/Praun\\_LucieneidaDovao\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/281245/1/Praun_LucieneidaDovao_D.pdf)> Acesso em: 28 mar. 2021

RANCAN, Maristela; GIONGO, Carmem Regina. " Eles determinam, nós produzimos": subjetividades capturadas pelo trabalho metalmeccânico. **Psicologia & Sociedade**, v. 28, n. 1, p. 135-144, 2016. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-773458>> Acesso em: 19 dez. 2020

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração - Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 5, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781>> Acesso em: 22 mar. 2021

SOUSA, Luís Manuel Mota de; MARQUES-VIEIRA, Cristina Maria Alves; SEVERINO, Sandy Silva Pedro; ANTUNES, Ana Vanessa. A metodologia de revisão integrativa da literatura em enfermagem. **Rev. Investigação em Enfermagem**, v. 2, n. 21, p. 17-26, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/321319742\\_Metodologia\\_de\\_Revisao\\_Integrativa\\_da\\_Literatura\\_em\\_Enfermagem](https://www.researchgate.net/publication/321319742_Metodologia_de_Revisao_Integrativa_da_Literatura_em_Enfermagem)> Acesso em: 3 de fev. 2021

SPECTOR, Paul E. Teorias das motivações dos funcionários. In: SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. p. 210-225.

SPIIKI, Adriana; JACQUES, Maria da Graça Corrêa; SCOPEL, Miriam; OLIVEIRA, Silvana de. O trabalho na contemporaneidade e suas implicações na subjetividade dos trabalhadores. **Revista de Ciências Humanas**, v. 43, n. 1, p. 165-179, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2009v43n1p165>> Acesso em: 21 set. 2020

TEIXEIRA, Camila Regina Godoi Pereira. **Motivação no trabalho e o Comprometimento Organizacional dos indivíduos**. 2018. 88 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia São Paulo, Caraguatatuba, 2018. Disponível em: <[https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/images/conteudo/TCCS-PG-2018-2/MOTIVA%C3%87%C3%83O\\_NO\\_TRABALHO\\_E\\_O\\_COMPROMETIMENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_DO\\_S\\_INDIV%C3%84DUOS\\_-\\_CAMILA\\_REGINA\\_GODOI\\_PEREIRA\\_TEIXEIRA.pdf](https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/images/conteudo/TCCS-PG-2018-2/MOTIVA%C3%87%C3%83O_NO_TRABALHO_E_O_COMPROMETIMENTO_ORGANIZACIONAL_DO_S_INDIV%C3%84DUOS_-_CAMILA_REGINA_GODOI_PEREIRA_TEIXEIRA.pdf)> Acesso em: 4 mar. 2021

TRAESEL, Elisete Soares; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-772494>> Acesso em: 17 dez. 2020

WÜNSCH, Paulo Roberto; MENDES, Jussara Maria Rosa. O Trabalho no Contexto da Reestruturação Produtiva: determinações históricas e a relação com a saúde. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 14, n. 2, p. 291-302, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.15448/1677-9509.2015.2.22516>> Acesso em: 21 set. 2020

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>> Acesso em: 22 nov. 2020

ZILLOTTO, Denise Macedo; OLIVEIRA, Bianca Oliveira de. A organização do trabalho em call centers: Implicações na saúde mental dos operadores. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 169-179, 2014. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-717718>> Acesso em: 17 dez. 2020