



**TRANSTORNOS EMOCIONAIS E CONSEQUÊNCIAS NA PRODUTIVIDADE DO
COLABORADOR: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
MACEDÔNIA (SP)**

MARQUES, Camily Cristina Moro¹

MORAES, Clayton Cardoso de²

SILVA, Jovana Garlane Matos da¹

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar os impactos dos transtornos emocionais como estresse, ansiedade e burnout sobre a produtividade dos servidores públicos, com ênfase na realidade da Prefeitura Municipal de Macedônia (SP). A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, utilizou abordagem metodológica mista e foi fundamentada em questionários aplicados aos colaboradores da instituição. Os resultados apontam a presença significativa de sintomas emocionais entre os respondentes, como fadiga constante, insônia, irritabilidade e dificuldade de concentração, evidenciando um ambiente laboral marcado por sobrecarga, ausência de reconhecimento e falta de suporte institucional à saúde mental. O estudo também evidencia carência de políticas estruturadas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no órgão público analisado, destacando a necessidade de práticas de gestão mais humanizadas. Conclui-se que a promoção do bem-estar emocional dos servidores é um fator determinante para o aumento da produtividade e para a construção de ambientes organizacionais saudáveis, sendo essencial o desenvolvimento de ações preventivas, programas de apoio psicológico e valorização profissional contínua.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Saúde mental; Doenças emocionais; Setor público; Produtividade organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho tem sido cada vez mais reconhecido como um espaço que, além de produtivo, precisa ser saudável e sustentável. Segundo Dejours (2007), a forma como o trabalho é organizado pode gerar tanto prazer quanto sofrimento, sendo este último responsável pelo surgimento de transtornos emocionais como estresse, ansiedade e burnout. Esses problemas de ordem psíquica comprometem, não apenas a saúde do trabalhador, mas também a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

¹ Graduandos do Curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis.

² Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor do Curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis.



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

No setor público, tais questões tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que os servidores estão submetidos a estruturas rígidas e burocráticas, como observa Souza (2022), que aponta que a morosidade administrativa e a sobrecarga de funções frequentemente geram desgaste emocional e queda no desempenho. De acordo com Maslach e Leiter (1999), quando o estresse se prolonga, evolui para a síndrome de burnout, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. Esse cenário revela que a saúde emocional dos colaboradores está intrinsecamente ligada à sua produtividade e motivação.

Além disso, a ausência de políticas de valorização e reconhecimento intensifica o problema. Bittar e Fajardo (2023) destacam que ambientes laborais que não oferecem suporte adequado à saúde mental resultam em altos índices de desmotivação, absenteísmo e rotatividade. Por outro lado, programas voltados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) contribuem para maior engajamento, satisfação e desempenho, como afirmam Rodrigues e Silva (2023).

Para tanto, o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos dos transtornos emocionais na produtividade dos servidores da Prefeitura Municipal de Macedônia (SP), identificando sintomas recorrentes, fatores institucionais que favorecem o adoecimento e alternativas de gestão que promovam bem-estar e eficiência. Como afirmam Nunes e Silva (2022), a qualidade de vida e o bem-estar não dependem apenas do acesso a bens e serviços, mas também da eficiência institucional e da capacidade das organizações em promover ambientes de trabalho saudáveis e inclusivos.

2 DIFERENÇAS ENTRE ÓRGÃOS PÚBLICOS E PRIVADOS E OS EFEITOS DAS DOENÇAS EMOCIONAIS NO TRABALHO

Lopes (2017) destaca que os órgãos públicos são componentes estruturais indispensáveis à organização e funcionamento do Estado, responsáveis pela execução direta de atividades administrativas, legislativas ou jurisdicionais, em consonância com os interesses coletivos. De acordo com Silva e Andrade (2023), um órgão público pode ser definido como uma unidade organizacional, dotada de competências específicas, que integra a Administração Pública, exercendo funções voltadas à consecução dos interesses coletivos e à manutenção da ordem jurídica e social. Esses órgãos não possuem personalidade jurídica própria, sendo despersonalizados, mas representam a manifestação do Estado em suas múltiplas funções legislativa, executiva ou judiciária. Dessa maneira, não detém autonomia patrimonial ou administrativa, mas atua mediante a representação do ente federado a que pertence.



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

Segundo Matias (2021), o surgimento e o desenvolvimento dos órgãos públicos estão diretamente relacionados à necessidade de o Estado organizar-se funcionalmente para assegurar direitos, garantir políticas públicas e manter a ordem social. Essa estrutura organizacional permite ao poder público dividir, especializar e coordenar as diversas funções estatais, promovendo maior eficiência na prestação de serviços à sociedade. Em contrapartida, as organizações privadas apresentam uma configuração substancialmente distinta.

Segundo Chiavenato (2014), a principal finalidade das entidades privadas é a obtenção de lucro, visando à satisfação dos interesses de seus proprietários ou acionistas, predominando a autonomia da vontade e a busca por vantagens competitivas no mercado, enquanto nos órgãos públicos prevalece o princípio da supremacia do interesse público sobre o privado. Além disso, enquanto os órgãos públicos devem seguir rigorosamente os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estabelece o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, as entidades privadas possuem maior flexibilidade normativa e operacional, podendo inovar com mais rapidez.

De acordo com Augusto (2023), os órgãos públicos são majoritariamente financiados por recursos provenientes da arrecadação de tributos e taxas, o que os tornam responsáveis pela gestão transparente desses recursos e pela prestação de contas à sociedade. Essa estrutura visa atender às necessidades coletivas, garantindo a continuidade e a estabilidade na oferta de serviços essenciais, como saúde, educação, segurança e infraestrutura. Por outro lado, as organizações privadas operam com base em receitas obtidas pela venda de produtos ou serviços, estando sujeitas às dinâmicas de mercado e à concorrência, com o objetivo principal de obtenção de lucro. Para Bresser-Pereira (1996), a atuação pública busca assegurar a universalização de direitos e a redução das desigualdades sociais, elementos fundamentais para o desenvolvimento humano e a coesão social. Além disso, a estrutura normativa que regula os órgãos públicos visa conferir segurança jurídica, previsibilidade e controle sobre os atos administrativos, prevenindo abusos de poder e garantindo a proteção dos direitos fundamentais dos cidadãos.

Segundo Di Pietro (2023), embora os órgãos públicos desempenhem um papel fundamental na prestação de serviços à sociedade, eles não estão livres de críticas. Um dos pontos frequentemente levantados é o excesso de burocracia, marcado por procedimentos rígidos, hierarquia acentuada e excesso de formalismo. Apesar dessas características terem como objetivo assegurar a legalidade e o controle das atividades, acabam, muitas vezes, resultando em processos lentos, ineficiência e dificuldades para inovar. Weber (1999)



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

reconhece que a burocracia representa uma estrutura racional e formal necessária para a administração moderna, mas alerta para os riscos de um engessamento das estruturas administrativas, com prejuízo à celeridade e à adaptabilidade das ações estatais. A burocracia excessiva, a morosidade nos processos administrativos e a dificuldade de inovação são frequentemente citadas como aspectos negativos que comprometem a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população (Souza, 2022).

Bresser-Pereira (1998), essa rigidez, embora muitas vezes necessária para evitar arbitrariedades e proteger o interesse público, pode gerar obstáculos à modernização e à adoção de soluções mais ágeis e criativas, especialmente diante das rápidas transformações tecnológicas e sociais. Além disso, como destaca o autor, há uma dificuldade recorrente na gestão eficiente dos recursos públicos. Problemas relacionados à corrupção, má gestão e falta de meritocracia comprometem a qualidade dos serviços oferecidos, gerando descrença por parte da população. Para Abrucio (2007), a superação dessas limitações passa pela adoção de modelos de governança mais participativos, transparentes e orientados para resultados capazes de conciliar a necessária legalidade com maior eficiência e eficácia administrativa.

Filgueiras e Palotti (2020), embora as organizações privadas apresentem maior flexibilidade, capacidade de inovação e agilidade na tomada de decisões, elas nem sempre possuem um compromisso efetivo com a universalização dos serviços ou com a promoção do bem-estar social, já que sua lógica primordial é orientada pelo lucro. Assim, conforme observa Chiavenato (2014), o setor privado tende a priorizar nichos de mercado economicamente rentáveis, podendo excluir parcelas da população que não possuem poder aquisitivo suficiente.

De acordo com Gaetani e Faria (2019), a análise comparativa entre órgãos públicos e entidades privadas evidencia não apenas diferenças estruturais e funcionais, mas também desafios e potencialidades inerentes a cada modelo organizacional. Enquanto o setor público desempenha um papel essencial na garantia de direitos e na promoção do bem comum, enfrenta limitações que exigem constantes processos de modernização e aprimoramento. Por sua vez, o setor privado, embora fundamental para o dinamismo econômico e a geração de empregos, necessita ser regulado pelo Estado, de modo a garantir que suas atividades não comprometam os interesses coletivos e os direitos fundamentais.

Como afirmam Nunes e Silva (2022), a qualidade de vida não depende apenas do acesso a bens e serviços, mas está profundamente relacionada à eficiência das instituições públicas e privadas na promoção de políticas inclusivas, equitativas e sustentáveis, que garantam bem-estar, segurança, educação e saúde à população, fortalecendo a coesão social e o pleno exercício



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

da cidadania. Assim, compreender as especificidades, vantagens e desvantagens de cada uma dessas esferas é imprescindível para a formulação de políticas públicas eficazes e para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e democrática.

3 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO PAPEL ORGANIZACIONAL

De acordo com Rodrigues e Silva (2023), a implementação de programas de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) nas organizações apresenta diversos desafios, especialmente relacionado à estrutura hierárquica e à cultura organizacional. Os autores destacam que uma gestão eficaz da QVT requer a integração de diversas áreas da organização, como recursos humanos, comunicação interna e liderança. A QVT não deve ser tratada apenas como um conjunto de benefícios ou vantagens para os colaboradores, mas como uma estratégia organizacional que envolva práticas de gestão participativa, ergonomia, ações de valorização do colaborador e, principalmente, um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar físico e psicológico. As empresas que conseguem adotar essa abordagem percebem um aumento significativo na motivação de seus colaboradores, o que, por consequência, reflete diretamente na produtividade e no clima organizacional. A implementação de políticas de QVT bem-sucedidas, portanto, depende do compromisso da liderança e da adaptação da cultura organizacional às novas exigências do mercado e dos colaboradores.

Cardoso, Martins e Costa (2025) mostram a importância de se investir em QVT para garantir o compromisso dos colaboradores e a sua intenção de permanecer na organização. Colaboradores que se sentem valorizados e respeitados, tanto no aspecto físico quanto no emocional, são mais propensos a se dedicar nas atividades da organização, identificam com os seus objetivos e a terem uma maior intenção de permanência. Esses resultados indicam que, para as organizações, a QVT não é apenas uma questão de ética ou responsabilidade social, mas uma estratégia diretamente ligada à retenção de talentos e à redução da rotatividade, que pode gerar custos elevados para a empresa. A pesquisa sugere ainda que a implementação de programas de QVT pode melhorar a visão de justiça organizacional e fortalecer os laços entre os colaboradores e a instituição, criando assim um ambiente de trabalho mais harmônico e colaborativo.

Silva (2021) trouxe uma reflexão sobre a maturidade organizacional como um fator determinante para o sucesso das políticas de QVT. Ele identifica uma série de fatores críticos que influenciam a capacidade das organizações em implementar práticas de QVT, com destaque para o apoio da alta gestão, a adequação da liderança e o nível de maturidade da organização.



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

A pesquisa revela que, em organizações com maior maturidade, as políticas de QVT são mais eficazes, pois os gestores estão mais preparados para lidar com as mudanças necessárias e para envolver os colaboradores no processo. Silva (2021) ainda propõe uma matriz de maturidade organizacional, que pode ser utilizada para avaliar a prontidão de uma instituição para adotar políticas de QVT. Segundo o autor, uma avaliação adequada das condições internas da organização é importante para garantir que as ações de QVT sejam implementadas de forma estruturada e sustentável, resultando em benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo.

Para Bittar e Fajardo (2023), a QVT é analisada sobre a ótica do impacto psicológico do ambiente de trabalho na saúde mental dos colaboradores. Nessa perspectiva, eles alertam que ambientes de trabalho que não oferecem o devido suporte emocional ou que impõem pressão excessiva podem gerar sérios problemas de saúde mental, como estresse, ansiedade e burnout. Esses problemas não afetam apenas a qualidade de vida dos colaboradores, mas também podem comprometer a produtividade e o desempenho da organização. O estudo destaca que a implementação de políticas de apoio psicológico, como programas de bem-estar mental e suporte emocional, é essencial para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e seguros em seu ambiente de trabalho. Em um contexto organizacional altamente competitivo, os líderes precisam reconhecer que o cuidado com a saúde mental dos colaboradores é uma prioridade e que investir nesse aspecto pode resultar em maior produtividade, diminuição do não comparecimento e fortalecendo a cultura organizacional.

Macedo, Almario e Soares (2023) oferecem uma visão abrangente das estratégias organizacionais com objetivo de promover a qualidade de vida no trabalho. O estudo indica que as empresas que implementam ações como incentivo à prática de atividades físicas, programas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e iniciativas de reconhecimento e valorização do colaborador conseguem criar um ambiente mais saudável e produtivo. A QVT, portanto, não deve focar apenas como um conjunto de benefícios tangíveis, mas como um processo contínuo que exige o envolvimento de todos os níveis da organização. As práticas de QVT devem ser personalizadas conforme as necessidades específicas de cada organização e de seus colaboradores de modo que possa garantir resultados consistentes e sustentáveis a longo prazo.

Além disso, os autores ressaltam que a gestão de QVT deve ser entendida como uma responsabilidade compartilhada entre a alta gestão, os gestores intermediários e os próprios colaboradores.



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

Evidencia-se que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa um pilar estratégico para o bom funcionamento das organizações, influenciando diretamente no engajamento, na motivação e na produtividade dos colaboradores. A adoção de políticas eficazes de QVT depende do comprometimento da liderança, da cultura organizacional e da criação de um ambiente que valorize o bem-estar físico e emocional dos profissionais. Contudo, quando tais aspectos não são considerados ou são negligenciados, especialmente em contextos como o dos órgãos públicos, os impactos sobre a saúde mental dos trabalhadores tornam-se ainda mais evidentes. Faz-se necessário aprofundar a discussão sobre os efeitos das doenças emocionais no ambiente organizacional, compreendendo suas causas, suas consequências e os caminhos possíveis para sua prevenção e enfrentamento.

4 DOENÇAS EMOCIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO COM FOCO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

Dejours (2007) destaca que o sofrimento no trabalho é fruto das formas de organização laboral que impedem a expressão subjetiva do trabalhador, levando ao adoecimento psíquico. Nos órgãos públicos, essa realidade é agravada por estruturas rígidas, excesso de burocracia, metas inalcançáveis e falta de reconhecimento, criando um ambiente propício à insatisfação e à perda de sentido no trabalho. Quando o servidor não encontra formas saudáveis de lidar com essas pressões, os sintomas emocionais podem evoluir para quadros clínicos.

Maslach e Leiter (1999) explicam que a Síndrome de Burnout é uma resposta ao estresse crônico no ambiente laboral, manifestando-se por meio de exaustão emocional, de despersonalização e de redução da realização pessoal. Essa síndrome é comum entre servidores públicos que lidam com a população em situações de vulnerabilidades, como ocorrem nas áreas de saúde e de assistência social. A sobrecarga de tarefas, aliada à falta de suporte institucional, aumenta o risco de desenvolvimento do Burnout entre os trabalhadores do setor público.

Lipp (2003) afirma que o estresse ocupacional, quando prolongado, pode gerar prejuízos tanto físicos quanto emocionais, interferindo na capacidade de concentração, nas relações interpessoais e na motivação profissional. Em ambientes públicos, muitas vezes marcados por escassez de recursos e ausência de políticas de valorização do servidor, o estresse torna-se crônico e naturalizado, favorecendo o surgimento de transtornos de ansiedade e depressão.

Hirigoyen (2002) ressalta que o assédio moral é uma das formas mais graves de violência psicológica no trabalho, pois atinge diretamente a dignidade e o equilíbrio emocional



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

da vítima. Em órgãos públicos, esse tipo de prática ocorre frequentemente de forma velada, por meio de sobrecarga intencional de tarefas, isolamento, críticas constantes ou desprezo pelas contribuições do servidor. Tais condutas, quando não enfrentadas pela gestão, afetam não apenas a saúde mental, mas também o clima organizacional.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022) defende a adoção de políticas institucionais que promovam a saúde mental dos trabalhadores, com foco em prevenção, acolhimento e reabilitação. Entre as diretrizes propostas estão a capacitação de gestores para lidarem com questões emocionais, a criação de canais seguros para denúncias e a inclusão de programas de apoio psicológico nas rotinas institucionais, sendo tais ações fundamentais para evitar o adoecimento psíquico e promover ambientes mais saudáveis.

Seligman (2011) propõe a psicologia positiva como estratégia eficaz para melhorar o bem-estar no trabalho, por meio do fortalecimento de aspectos como emoções positivas, engajamento e propósito. No serviço público, a aplicação dessa abordagem pode contribuir para a valorização do servidor, aumentando sua satisfação e diminuindo a incidência de doenças emocionais. Um ambiente que estimula o florescimento pessoal e profissional tende a ser mais produtivo e menos propenso ao adoecimento coletivo.

Dejours (2007) reforça que a saúde mental no trabalho depende diretamente da possibilidade de o trabalhador transformar seu sofrimento em ação significativa. Em órgãos públicos, isso exige mudanças estruturais na cultura organizacional, com a criação de espaços de escuta, políticas de valorização e incentivo à participação ativa dos servidores nas decisões institucionais. Somente assim será possível romper com a “lógica adoecedora”, nas palavras do autor, e construir ambientes mais humanos e sustentáveis.

Evidencia-se que as doenças emocionais no ambiente de trabalho, especialmente em órgãos públicos, são resultado direto de estruturas organizacionais adoecedoras, marcadas por sobrecarga, estresse crônico, assédio moral e ausência de políticas efetivas de cuidado com a saúde mental. Autores como Dejours, Maslach, Lipp e Hirigoyen demonstram que o sofrimento psíquico no serviço público não deve ser encarado como um problema individual, mas como uma questão coletiva e institucional. A implementação de estratégias de prevenção, apoio psicológico e valorização profissional é essencial para transformar o ambiente organizacional e garantir o bem-estar dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.



5 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa científica proporciona a vivência da cultura, do ensino, da pesquisa e da extensão à prática, contribuindo de forma essencial para a formação dos profissionais que estarão atuando no mercado de trabalho e na sociedade (RODRIGUES, 2006). Neste sentido, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica, tendo como objetivo ampliar o conhecimento teórico sobre os efeitos dos transtornos emocionais no ambiente de trabalho, especialmente no contexto da administração pública municipal. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa visa à produção de saberes voltados à compreensão de fenômenos, sem a aplicação direta dos resultados.

Quanto à abordagem metodológica, adotou-se o método misto, combinando aspectos quantitativos e qualitativos. Foram coletados dados numéricos por meio de questionários estruturados (quantitativos), bem como dados descritivos, obtidos através de perguntas abertas e de observações sobre a percepção dos colaboradores (qualitativos). Esse tipo de abordagem é recomendado por Minayo (2001), quando se busca compreender a totalidade de um fenômeno, integrando medidas objetivas e subjetivas.

A pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. É descritiva porque busca identificar, analisar e interpretar os efeitos dos transtornos emocionais na produtividade dos servidores públicos, e exploratória por investigar um tema atual e pouco discutido na gestão pública municipal, podendo servir de base para futuras pesquisas (GIL, 2002).

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e documentos institucionais sobre gestão pública, saúde emocional e produtividade. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2009), é imprescindível em trabalhos científicos, pois permite analisar de um novo ponto de vista o que já foi estudado, contribuindo para novas conclusões e soluções para assuntos ainda não resolvidos. Esse levantamento possibilitou mapear os principais conceitos, identificar lacunas e sustentar teoricamente a análise dos resultados, garantindo maior rigor metodológico.

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, conforme descrito por Yin (2005), que propõe uma análise minuciosa de um fenômeno real em seu contexto. O objeto de estudo é a Prefeitura Municipal de Macedônia, localizada no interior do estado de São Paulo, com foco nos servidores dos setores administrativo, operacional e estratégico. A população-alvo é composta por colaboradores que atuam diretamente nos serviços administrativos e operacionais da instituição pública. A amostragem foi do tipo não probabilística por



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

conveniência, considerando a disponibilidade e o acesso aos participantes, o que segundo Vergara (2007) é comum em pesquisas exploratórias e estudos de caso.

Os instrumentos de coleta de dados aplicados foram questionários compostos por três blocos: perfil sociodemográfico e ocupacional (gênero, idade, tempo de serviço, setor); indicadores de saúde emocional (frequência de sintomas como estresse, ansiedade, depressão e qualidade do sono); e produtividade e clima organizacional (autopercepção de desempenho, apoio da gestão, absenteísmo e ambiente de trabalho). Os questionários incluíram perguntas fechadas, com uso de escalas de Likert, e perguntas abertas para captar a percepção subjetiva dos participantes (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste (ou teste piloto) que, conforme Gil (2002, p. 137), “é uma prova preliminar a fim de evidenciar possíveis falhas”. Após a análise das respostas, foram feitas reformulações de enunciados ambíguos, simplificação da linguagem em perguntas de difícil compreensão e reorganização da ordem de algumas questões para melhorar a sequência lógica. Tais alterações reforçaram a confiabilidade e a validade do questionário, assegurando maior precisão na coleta de dados.

A aplicação definitiva do questionário foi realizada digitalmente via *Google Forms*, no período de 20 agosto a 5 setembro de 2025, enviada no grupo de WhatsApp dos colaboradores, com previsão de participação de 20 a 30 respondentes, número considerado adequado por Pasquali (1999) para garantir dados relevantes e consistentes em estudos exploratórios.

Nesta pesquisa, a amostra não probabilística por amostragem configurou-se:

- Na Prefeitura Municipal de Macedônia (SP).
- Em 20 colaboradores.

Os dados levantados foram analisados, interpretados e os resultados do estudo serão apresentados a seguir.

5 ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE MACEDÔNIA (SP)

A Prefeitura Municipal de Macedônia está localizada na região noroeste do Estado de São Paulo e é responsável pela administração pública da cidade, atuando na prestação de serviços essenciais à população, como saúde, educação, infraestrutura, assistência social, entre outros. Apesar de seu porte pequeno, o município tem se destacado pelo compromisso com a



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

valorização dos servidores e pela busca constante por um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A estrutura organizacional da Prefeitura é composta por diversos departamentos e secretarias que, juntos, somam mais de 20 colaboradores. Esses profissionais atuam diariamente na manutenção e desenvolvimento dos serviços públicos oferecidos à população.

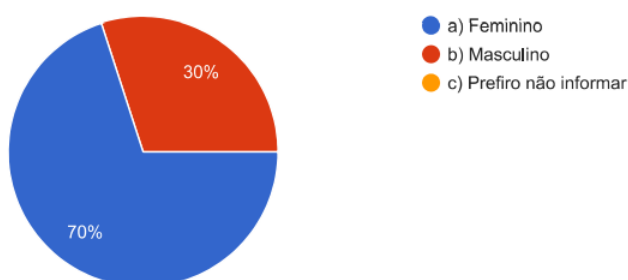
A pesquisa realizada na Prefeitura de Macedônia tem como objetivo compreender os impactos dos transtornos emocionais na produtividade dos servidores públicos. O estudo busca identificar os fatores emocionais que afetam o desempenho dos colaboradores, analisando o ambiente organizacional, as condições de trabalho, o suporte emocional existente e a percepção dos servidores quanto ao acolhimento e às políticas voltadas à saúde mental.

5.1 Resultados dos Questionários

O principal objetivo é compreender a presença e os impactos dos transtornos emocionais no ambiente de trabalho. A seguir, são apresentados os resultados obtidos com base nas respostas fornecidas de forma anônima pelos participantes.

O gráfico 1 apresentara o perfil dos respondentes a seguir:

Gráfico 1 – Perfil dos Respondentes



Fonte: próprios autores

A análise dos dados do gráfico 1 revelou que a maioria dos participantes é do sexo feminino, representando aproximadamente 70% do total, enquanto os homens constituem 30%



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

da amostra. Esse dado reflete, possivelmente, a predominância feminina nos quadros funcionais da administração pública.

Quanto à faixa etária, observou-se uma concentração significativa de respondentes nas faixas de 31 a 50 anos, com destaque para o grupo entre 41 e 50 anos. Tal distribuição etária indica um grupo de servidores com experiência profissional consolidada e longo tempo de serviço, o que pode influenciar diretamente na percepção do ambiente laboral e nas vivências emocionais decorrentes das atividades desempenhadas.

O Gráfico 1 em evidência mostra a distribuição por sexo dos participantes, indicando que a maioria dos respondentes pertence ao sexo feminino. Isso reflete a presença expressiva de mulheres no serviço público municipal.

A análise dos dados revelou que a maior parte dos colaboradores se encontra na faixa etária entre 41 e 50 anos, indicando um grupo com maturidade profissional e maior sensibilidade a condições de trabalho potencialmente estressantes. Quanto ao tempo de serviço, 37,5% dos participantes atuam entre 11 e 15 anos na instituição, seguidos por 25% com mais de 15 anos de atuação, 18,8% entre 6 e 10 anos, 12,5% entre 1 e 5 anos e apenas 6,3% com menos de 1 ano de vínculo. Esses resultados evidenciam a predominância de profissionais com trajetória estável e longa permanência no serviço público municipal, o que sugere um quadro de servidores experientes e comprometidos, porém, possivelmente mais suscetíveis a situações de desgaste emocional, especialmente em ambientes organizacionais caracterizados por rotinas rígidas e baixa inovação.

Em relação às funções exercidas, a maioria atua na área administrativa (43,8%), seguida pelos setores operacional (31,3%) e estratégico (25%), revelando a predominância de cargos administrativos e indicando um perfil organizacional marcado pelo foco em atividades burocráticas. Essa composição funcional pode influenciar a percepção sobre o ambiente de trabalho, sobretudo quando as demandas administrativas se tornam excessivas e limitam a autonomia dos profissionais.

Quanto à percepção do ambiente laboral, 62,5% dos colaboradores o classificaram como estressante, 25% como neutro e apenas 12,5% como acolhedor. Esses dados indicam um contexto organizacional predominantemente desgastante e emocionalmente sobrecarregado, capaz de impactar negativamente o bem-estar e a motivação dos servidores. A ausência de acolhimento e a prevalência do estresse tendem a gerar sentimentos de isolamento, desmotivação e esgotamento, evidenciando a necessidade de estratégias institucionais voltadas



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

à promoção da saúde mental, à criação de um clima organizacional mais empático, seguro e colaborativo e à melhoria dos resultados institucionais.

A análise das funções exercidas revelou diversidade significativa entre os participantes, abrangendo cargos técnicos, administrativos, de chefia e de apoio, como recursos humanos, contabilidade, tesouraria, assessorias, monitoria, secretarias municipais e áreas de infraestrutura. Essa variedade indica que os efeitos emocionais investigados atingem diferentes níveis hierárquicos e áreas da gestão pública, reforçando a importância de estratégias institucionais abrangentes e integradas de cuidado emocional, capazes de alcançar todos os perfis de servidores.

Em relação à saúde emocional, os sintomas mais frequentemente relatados foram ansiedade (81,3%), fadiga constante (62,5%), insônia (50%), irritabilidade (50%) e dificuldade de concentração (43,8%). Esses resultados evidenciam que a maioria dos servidores manifesta sinais claros de sofrimento psíquico relacionado ao ambiente de trabalho, compatíveis com quadros de estresse ocupacional, transtornos de ansiedade e síndrome de burnout, caracterizados pela exaustão emocional, desmotivação e comprometimento das funções cognitivas e sociais. A persistência desses sintomas, sem suporte institucional adequado, pode comprometer significativamente a produtividade e o bem-estar dos profissionais, tornando essencial o investimento em programas de prevenção, orientação e acompanhamento contínuo da saúde mental.

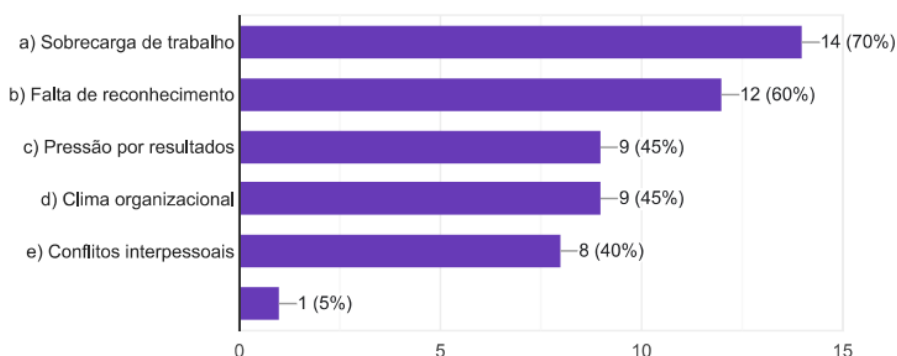
No que se refere aos fatores associados ao estresse, a sobrecarga de trabalho foi identificada como a principal queixa dos servidores (68,8%), seguida por prazos curtos (12,5%) e falta de reconhecimento (12,5%), com apenas 6,3% indicando outros motivos. Esses dados confirmam que a pressão por produtividade, associada à ausência de valorização profissional, constitui o núcleo das dificuldades emocionais enfrentadas pelos colaboradores. A falta de reconhecimento compromete a motivação, o comprometimento e a permanência na instituição, reforçando a necessidade de revisão das práticas de gestão, com atenção especial à distribuição equilibrada de demandas, clareza de metas e adoção de políticas efetivas de valorização, a fim de reduzir o risco de adoecimento psíquico e fortalecer a saúde organizacional.

Por fim, a avaliação do estado emocional dos colaboradores revelou que 10% o classificaram como muito bom, 20% como bom, 60% como regular, 5% como ruim e 5% como muito ruim. Esses resultados evidenciam uma percepção generalizada de desvalorização profissional e emocional. A ausência de reconhecimento adequado contribui para o surgimento de sentimento de frustração, apatia e desgaste emocional ao longo do tempo, comprometendo

não apenas a saúde mental dos trabalhadores, mas também os resultados organizacionais. Diante desse cenário, os dados reforçam a necessidade de implementação urgente de políticas consistentes de valorização, voltadas a promover sentido, pertencimento e engajamento entre os profissionais da instituição pública.

O gráfico 2 apresenta, a seguir, os fatores que impacta o bem-estar emocional no trabalho:

Gráfico 2 – Fatores que impactam o bem-estar emocional no trabalho



Fonte: Próprios autores

A análise do gráfico 2, evidenciou que os principais fatores de estresse relatados pelos colaboradores estão relacionados à sobrecarga de trabalho (70%), à falta de reconhecimento (60%) e à pressão por resultados (45%). Além disso, 45% dos participantes identificaram o clima organizacional como fator estressante, enquanto 40% apontaram conflitos interpessoais. Apenas 5% não forneceram respostas. Esses resultados indicam que a sobrecarga e a pressão por desempenho são os elementos mais críticos no ambiente laboral, afetando diretamente o bem-estar emocional dos servidores. A combinação de demandas excessivas, escasso reconhecimento e clima organizacional desfavorável contribuem para o aumento do desgaste emocional, da insatisfação e da diminuição da motivação, evidenciando a necessidade de políticas institucionais voltadas à gestão equilibrada das tarefas, à valorização profissional e à promoção de um ambiente de trabalho saudável.

Em relação à percepção da carga de trabalho, 75% dos participantes a consideraram moderada, 20% pesada e 5% leve, sem respostas para as categorias muito pesada ou muito leve. Embora a classificação “moderada” possa sugerir equilíbrio, os resultados devem ser interpretados em conjunto com os dados que indicam sobrecarga como fator recorrente,



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

demonstrando que a percepção de esforço constante, mesmo que moderado, pode gerar fadiga e desgaste emocional na ausência de reconhecimento e suporte institucional adequados.

Quanto à distribuição das tarefas, 60% dos servidores relataram que elas são bem distribuídas apenas às vezes, 15% indicaram que isso ocorre frequentemente, 10% sempre, 10% raramente e 5% nunca. Essa variação sugere desequilíbrio na divisão de atividades, gerando insatisfação e sobrecarga em parte da equipe, o que impacta negativamente a coesão do grupo e a qualidade de vida organizacional.

No que se refere à clareza sobre metas e funções, 40% dos participantes afirmaram compreendê-las apenas às vezes, 40% frequentemente, 15% sempre e 5% raramente. Esses dados evidenciam inconsistências na comunicação institucional, que podem gerar ansiedade e insegurança entre os colaboradores, contribuindo para o sofrimento mental em ambientes de trabalho estruturados de forma rígida e verticalizada.

A análise mostrou ainda que 85% dos colaboradores percebem que seu estado emocional interfere diretamente na produtividade, enquanto 15% afirmam que não há relação. Essa constatação confirma a ligação entre saúde emocional e desempenho profissional, indicando que estresse, ansiedade e fadiga podem comprometer concentração, motivação e eficácia na execução das atividades, reforçando a necessidade de políticas institucionais preventivas voltadas à promoção do bem-estar.

Em relação à frequência de dificuldades de concentração, 15% dos servidores relataram enfrentá-las sempre, 30% frequentemente, 35% às vezes e 20% raramente, sem respostas para a opção nunca. Esses dados indicam que mais da metade dos colaboradores (65%) apresenta dificuldades cognitivas com alguma regularidade, possivelmente relacionadas à sobrecarga, estresse e ausência de suporte emocional, prejudicando o desempenho geral das atividades.

Além disso, 60% dos servidores relataram já terem se sentido desmotivados a ponto de considerarem desistir do cargo, 20% pensaram nisso, mas conseguiram superar, e 20% nunca passaram por essa situação. Esses resultados refletem alto nível de desgaste emocional e fragilidade no vínculo com a instituição, evidenciando a necessidade de reforço em práticas de reconhecimento, valorização e suporte, de modo a reduzir a intenção de desligamento e fortalecer a continuidade e a qualidade dos serviços prestados.

A análise também revelou consenso entre os respondentes quanto a importância das melhorias no ambiente organizacional como fator determinante para o aumento da produtividade. Todas as respostas apresentaram posicionamento afirmativo, ainda que com



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

variações na ênfase, indicando que o bem-estar no trabalho está diretamente associado ao desempenho individual e coletivo. Entre os aspectos destacados como contribuintes para a produtividade, incluíram-se aumento salarial, melhorias no convívio entre colegas e outras alterações capazes de impactar significativamente o desempenho. Esses resultados demonstram percepção clara de que aprimoramentos estruturais e humanos no ambiente organizacional beneficiam, não apenas a saúde emocional, mas também os resultados e a produtividade, justificando o investimento em políticas de gestão voltadas ao bem-estar.

Por fim, os dados indicam que os colaboradores reconhecem diversos fatores capazes de melhorar tanto a saúde emocional quanto a produtividade no serviço público. As sugestões mais recorrentes incluem apoio psicológico e assistência emocional, reconhecimento profissional, distribuição equilibrada e justa de tarefas, capacitação e desenvolvimento, e melhorias na comunicação e no clima organizacional. Esses resultados evidenciam que ações voltadas à escuta ativa, valorização profissional, capacitação e equilíbrio das funções favorecem o bem-estar, o desempenho e a permanência saudável dos colaboradores, reforçando que a promoção da saúde mental no ambiente público depende de políticas organizacionais estruturadas, que priorizem acolhimento, reconhecimento, comunicação eficaz e condições de trabalho dignas.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados evidencia a estreita relação entre fatores emocionais e a produtividade dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Macedônia. O ambiente de trabalho, marcado por sobrecarga de tarefas, ausência de reconhecimento e demandas crescentes, tem contribuído significativamente para o surgimento de sintomas como ansiedade, fadiga, insônia e irritabilidade. Esses aspectos não apenas afetam o bem-estar individual, mas também comprometem a qualidade das entregas, a motivação e o engajamento coletivo. Desse modo, torna-se claro que a produtividade não pode ser considerada de forma isolada, mas deve ser compreendida dentro de um contexto organizacional que valorize a saúde emocional e as condições adequadas de trabalho.

A seguir, apresenta-se a Tabela 1 com os principais sintomas relatados e seus impactos diretos na produtividade dos servidores:

Tabela 1 – Principais sintomas emocionais e impacto na produtividade dos servidores

Sintomas emocionais	Percentual de ocorrência (%)	Impacto percebido na produtividade
Ansiedade	72%	Dificuldade de foco e tomada de decisão
Fadiga/estresse	68%	Queda no ritmo de execução de tarefas
Irritabilidade	53%	Prejuízo no trabalho em equipe
Insônia	47%	Redução da energia e atenção no trabalho
Reconhecem impacto direto	85%	Produtividade geral comprometida

Fonte: Próprios autores

Os resultados da tabela 1 evidenciam que a produtividade está comprometida em diversos aspectos. A ansiedade e o estresse dificultam o foco e reduzem o ritmo das atividades, enquanto a irritabilidade prejudica o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe, e a insônia afeta diretamente a energia e a capacidade de concentração. De forma geral, a maioria dos servidores relatou que seus estados emocionais interferem no desempenho, confirmando novamente que a produtividade não pode ser analisada isoladamente de fatores relacionados ao bem-estar psicológico.

Para a melhoria do ambiente de trabalho e da produtividade dos servidores da Prefeitura de Macedônia, recomenda-se a adoção de medidas voltadas ao cuidado com a saúde emocional e à valorização do capital humano. A implantação de um programa de saúde mental, com acompanhamento psicológico, palestras e grupos de apoio, pode auxiliar no enfrentamento de transtornos como ansiedade e estresse. Paralelamente, a revisão da carga de trabalho, com redistribuição de tarefas, definição de metas realistas e incentivo a pausas, contribui para reduzir a sobrecarga e elevar a qualidade das atividades.

A valorização dos servidores deve ser fortalecida por meio de feedbacks positivos, reconhecimento e participação nas decisões, fatores que estimulam a motivação. Além disso, a capacitação contínua, aliada a melhorias no ambiente físico e à oferta de práticas de bem-estar, favorece tanto o desenvolvimento profissional quanto o equilíbrio emocional.

Por fim, o monitoramento constante, por meio de pesquisas de clima organizacional e indicadores de produtividade, é fundamental para avaliar a eficácia das ações e realizar ajustes necessários. Dessa forma, torna-se possível alinhar o bem-estar dos servidores à eficiência da gestão pública, construindo um ambiente laboral mais saudável e sustentável.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender de forma aprofundada a relação entre os transtornos emocionais e a produtividade dos servidores públicos, com foco na realidade da Prefeitura Municipal de Macedônia. Apontou-se que a organização do trabalho pode ser fonte tanto de satisfação quanto de adoecimento, sendo fatores como estresse, ansiedade, insônia, irritabilidade e burnout determinantes para a queda de desempenho. Foi evidenciado também que ambientes laborais sem suporte emocional adequado tendem a apresentar altos índices de desmotivação, absenteísmo e rotatividade, enquanto a implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) contribui para maior engajamento, retenção de talentos e aumento da produtividade.

Foi confirmado esse cenário demonstrando que a maioria dos servidores enfrenta sobrecarga de tarefas, falta de reconhecimento e ausência de políticas estruturadas de apoio psicológico. Sintomas como fadiga, ansiedade e insônia foram amplamente relatados, comprometendo o bem-estar e a motivação. A análise revelou que a maioria dos colaboradores reconhece a interferência direta de seu estado emocional na produtividade, reforçando que o desempenho organizacional depende de condições adequadas de trabalho e de uma gestão que valorize o capital humano.

Dessa forma, constatou-se que a melhoria da produtividade não se limita a medidas técnicas ou estruturais, mas exige práticas de gestão humanizadas. Entre as medidas necessárias estão a oferta de suporte psicológico, a redistribuição equilibrada de tarefas, a capacitação contínua, a valorização profissional e a criação de um clima organizacional mais acolhedor.

Conclui-se que a promoção do bem-estar emocional dos servidores não é apenas uma demanda social, mas também uma estratégia de gestão indispensável. Investir em políticas de QVT e em ações preventivas de cuidado com a saúde mental representa um passo essencial para o fortalecimento da administração pública, elevando a eficiência institucional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

8 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Reforma do Estado no Brasil: Burocracia, Democracia e Mercado**. Revista Lua Nova, n. 50, p. 51-82, 2000.

AUGUSTO, Roberto Luiz. **Administração Pública Contemporânea: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2023.



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, João Cláudio. **Saúde Mental no Trabalho**: Desafios e Estratégias para Promoção do Bem-estar. Revista Gestão & Saúde, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 45-58, 2022.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. **Burnout**: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-estar do Trabalhador. 5. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

BITTAR, Marcos Vinícius; FAJARDO, Cláudia Ramos. **Saúde Mental no Ambiente Organizacional**: Uma Abordagem Estratégica. Revista Psicologia e Gestão, v. 12, n. 2, p. 89-103, 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARDOSO, Ana Lúcia; MARTINS, Flávia; COSTA, Rodrigo. **Qualidade de Vida no Trabalho e Permanência Organizacional**: Uma Análise Integrada. Revista de Administração Contemporânea, v. 29, n. 1, p. 133-149, 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, Trabalho e Ação**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. v. 32, n. 115, p. 10-18, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FILGUEIRAS, Fernando; PALOTTI, Pedro. **Governança Pública e Qualidade Institucional no Brasil**: uma Análise Comparada. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 1, p. 1-22, 2020.

GAETANI, Francisco; FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. **Estado, Governo e Mercado**: Estratégias de Governança para o Século XXI. Cadernos ENAP, n. 1, p. 17-36, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: A Violência Perversa no Cotidiano. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LIPP, Marilda E. **Estresse e as Doenças psicossomáticas**. Campinas: Papirus, 2001.

LIPP, Marilda E. **Estresse Emocional**: Causas e Consequências no Cotidiano. São Paulo: Contexto, 2003.

LUCK, Heloisa. **Competências Gerenciais e o Trabalho do Gestor Escolar**. Campinas: Papirus, 2009.



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS – FEF
FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS - FIFE
PROGRAMA DE INCENTIVO A PESQUISA - PIP

MACEDO, Vanessa; ALMARIO, Eduardo; SOARES, Gabriel. **Estratégias organizacionais e saúde mental:** um olhar sobre a QVT. Revista Gestão Positiva, v. 5, n. 3, p. 44-59, 2023.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The Truth about Burnout:** How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do Conhecimento:** Pesquisa Qualitativa em Saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

NUNES, Carla; SILVA, Mateus. **Qualidade Institucional e Bem-estar Social:** O Papel das Organizações. Revista Brasileira de Políticas Públicas, v. 12, n. 2, p. 73-90, 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Diretrizes sobre Saúde Mental no Local de Trabalho.** Genebra: OIT, 2022.

RODRIGUES, Juliana; SILVA, Renata. **Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional:** Um Desafio Contemporâneo. Revista Brasileira de Gestão Organizacional, v. 17, n. 4, p. 122-135, 2023.

SELIGMAN, Martin. Florescer: **Uma Nova Compreensão sobre a Natureza da Felicidade e do Bem-estar.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELYE, Hans. **O Estresse da Vida.** 3. ed. São Paulo: IBRASA, 1976.

SOUZA, Bruno. **A Burocracia no Setor Público:** Desafios para a Modernização Administrativa. Revista de Administração Pública e Governança. v. 3, n. 1, p. 90-104, 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva.** Brasília: UnB, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.