

SAÚDE MENTAL NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: IMPACTOS DA PRESSÃO POR METAS, DO TRABALHO EMOCIONAL E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL

SIQUEIRA, Erigeice Paula Leão de Almeida

VIANA, Jaqueline Clarete da Silva

BARBOSA, Nathalia Mariane de Melo

RODRIGUES, Ozilaine Alves

Orientador: BARBOSA, Vitor Neves

Resumo

A saúde mental dos trabalhadores tornou-se uma questão estratégica para organizações que dependem de contato contínuo com clientes, especialmente em atividades caracterizadas por metas, monitoramento de desempenho, exigências emocionais e exposição a conflitos. Este artigo analisa a relação entre pressão organizacional por resultados, trabalho emocional, suporte oferecido pela empresa e saúde mental de colaboradores que atuam no atendimento ao cliente. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo e exploratório, fundamentada em autores da psicodinâmica do trabalho, da psicologia organizacional e dos estudos sobre demandas e recursos de trabalho. A literatura evidencia que metas e cobranças não são necessariamente prejudiciais quando acompanhadas de recursos adequados, autonomia, apoio gerencial, condições de trabalho e reconhecimento. Entretanto, demandas elevadas e persistentes, associadas à necessidade de controlar emoções diante de clientes, conflitos interpessoais e insuficiência de suporte, podem aumentar o desgaste psicológico, a exaustão e a intenção de afastamento da organização. No atendimento ao cliente, a saúde mental também se relaciona à qualidade das interações, à capacidade de comunicação e à manutenção de um desempenho sustentável. Conclui-se que a promoção da saúde mental exige ações organizacionais que ultrapassem iniciativas individuais, incluindo gestão realista de metas, apoio às equipes, treinamento de gestores, prevenção de riscos psicossociais, canais de escuta e fortalecimento de condições de trabalho mais equilibradas.

Palavras-chave: Saúde Mental; Atendimento ao Cliente; Pressão por Metas; Trabalho Emocional; Suporte Organizacional.

Introdução

A saúde mental no ambiente de trabalho está diretamente relacionada à forma como as atividades são organizadas, às exigências impostas aos trabalhadores e aos recursos disponibilizados para que eles realizem suas funções. No atendimento ao cliente, essa discussão assume importância particular, pois o trabalhador não apenas executa tarefas técnicas, mas também precisa administrar interações, expectativas, conflitos e emoções durante o contato com o público.

O projeto que deu origem a este artigo partiu da seguinte questão: como a pressão organizacional por metas no atendimento ao cliente afeta a saúde mental dos colaboradores e interfere em seu desempenho profissional? Essa problemática é relevante porque o atendimento costuma ser acompanhado por indicadores de produtividade, tempo, conversão, satisfação e resolução, ao mesmo tempo em que exige cordialidade, autocontrole e capacidade de resposta em situações de tensão.

Dejours (1998) demonstra que a organização do trabalho pode produzir tanto experiências de realização quanto situações de sofrimento, dependendo de como as exigências, a autonomia e o reconhecimento são estruturados. Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, não é suficiente analisar apenas as características individuais do trabalhador; é necessário compreender a relação entre sujeito, atividade e organização.

A Organização Mundial da Saúde (2022) recomenda que a promoção da saúde mental no trabalho envolva intervenções organizacionais, capacitação de gestores e trabalhadores, além de medidas de prevenção e apoio. Essa perspectiva reforça que o cuidado com a saúde mental não deve ser reduzido a ações pontuais de autocuidado, especialmente quando os fatores de risco estão presentes na própria estrutura laboral.

O modelo de Demandas e Recursos do Trabalho, apresentado por Bakker e Demerouti (2007), oferece uma estrutura útil para compreender esse equilíbrio. Demandas elevadas podem favorecer desgaste quando exigem esforço contínuo, enquanto recursos de trabalho, como autonomia, suporte, clareza de função e feedback, podem favorecer motivação e reduzir os efeitos negativos das exigências.

No atendimento ao cliente, soma-se a esse cenário o chamado trabalho emocional. Grandey (2000) explica que muitas funções exigem que o empregado regule as próprias emoções para demonstrar determinadas expressões durante a interação com clientes. Assim, mesmo quando sente irritação, cansaço ou frustração, o trabalhador pode precisar manter cordialidade, paciência e disponibilidade.

Diante dessas considerações, o objetivo geral deste artigo é analisar como a pressão por metas, as demandas emocionais e o suporte organizacional se relacionam à saúde mental e ao desempenho dos trabalhadores que atuam no atendimento ao cliente. Como objetivos específicos, busca-se identificar fatores ocupacionais associados ao desgaste psicológico; discutir os efeitos do trabalho emocional e dos conflitos com clientes; compreender a importância do suporte

organizacional; e apresentar estratégias capazes de favorecer ambientes de trabalho mais saudáveis.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo e exploratório. A opção por essa metodologia decorre do fato de o projeto não apresentar aplicação de questionários, entrevistas ou coleta de dados empíricos. Dessa maneira, a análise é construída a partir de livros, artigos científicos e documentos institucionais relacionados à saúde mental, psicodinâmica do trabalho, trabalho emocional, estressores no atendimento e suporte organizacional.

1. Saúde mental e organização do trabalho

A saúde mental no trabalho não pode ser compreendida apenas como ausência de transtornos psicológicos. Ela envolve condições que permitam ao trabalhador exercer suas atividades com segurança, dignidade, possibilidade de desenvolvimento e capacidade de lidar com as exigências cotidianas sem que o trabalho se transforme em fonte permanente de adoecimento.

Dejours (1994) analisa a relação entre prazer, sofrimento e trabalho a partir da forma como a atividade é organizada. O trabalho pode gerar identidade, reconhecimento e realização, mas também pode produzir sofrimento quando o trabalhador encontra barreiras contínuas para utilizar sua experiência, exercer autonomia ou responder às exigências impostas.

Essa perspectiva é especialmente importante no atendimento ao cliente. Em muitos contextos, o desempenho é avaliado por indicadores quantitativos, enquanto a qualidade da interação depende de elementos subjetivos, como escuta, empatia, paciência e capacidade de administrar situações inesperadas. Quando os indicadores deixam de considerar a complexidade da atividade, o trabalhador pode vivenciar tensão entre aquilo que precisa entregar e as condições disponíveis para realizar o trabalho.

Dejours (1998) destaca que o sofrimento relacionado ao trabalho não resulta simplesmente da existência de tarefas difíceis, mas da impossibilidade de transformar, adaptar ou atribuir sentido à atividade diante de exigências rígidas. Assim, metas, controles e avaliações podem ser vivenciados de maneiras diferentes conforme o nível de autonomia, reconhecimento e apoio existente.

A Organização Mundial da Saúde (2022) ressalta que ambientes de trabalho desfavoráveis podem envolver riscos psicossociais relacionados a cargas excessivas, baixo controle sobre o trabalho, insegurança, discriminação, conflitos e apoio insuficiente. A prevenção, portanto, precisa envolver mudanças organizacionais e não apenas responsabilização individual do trabalhador.

Nesse sentido, a promoção da saúde mental no atendimento ao cliente depende da capacidade da organização de construir um ambiente no qual resultados e bem-estar sejam tratados como dimensões complementares. Um modelo de gestão que alcança metas à custa de desgaste contínuo pode apresentar produtividade imediata, mas tende a gerar custos associados a absenteísmo, rotatividade, conflitos e perda de qualidade ao longo do tempo.

2. Pressão por metas e o equilíbrio entre demandas e recursos

Metas fazem parte do processo de gestão e podem contribuir para direcionar esforços, estabelecer prioridades e acompanhar resultados. O problema não está necessariamente na existência de metas, mas na forma como são definidas, comunicadas e cobradas, bem como na relação entre as exigências impostas e os recursos oferecidos aos trabalhadores.

Bakker e Demerouti (2007) propõem que as características do trabalho podem ser organizadas em dois grandes grupos: demandas e recursos. As demandas envolvem aspectos que exigem esforço físico ou psicológico contínuo, como pressão de tempo, volume de trabalho e demandas emocionais. Os recursos, por sua vez, incluem fatores que ajudam o trabalhador a alcançar objetivos, reduzir custos do trabalho e desenvolver-se profissionalmente.

Quando as demandas permanecem elevadas e os recursos são insuficientes, aumenta o risco de desgaste. No atendimento ao cliente, esse desequilíbrio pode ocorrer quando se exige rapidez sem sistemas adequados, alta produtividade sem dimensionamento de equipe, cordialidade permanente sem suporte diante de agressões ou solução imediata sem autonomia para decidir.

A pressão por metas também pode tornar-se prejudicial quando indicadores quantitativos são transformados em único parâmetro de avaliação. Um trabalhador pode reduzir o tempo médio de atendimento e, simultaneamente, perder qualidade na escuta; pode aumentar o número de contatos finalizados e diminuir a capacidade de resolver problemas complexos. Por isso, metas precisam ser avaliadas em conjunto com a natureza da atividade.

Outra questão refere-se à previsibilidade. Mudanças frequentes de metas, procedimentos ou sistemas, especialmente quando realizadas sem comunicação adequada, podem aumentar a sensação de insegurança e dificultar o planejamento das atividades. Essa situação coincide com fatores destacados no projeto original, que menciona cargas elevadas, prazos curtos, falta de recursos e mudanças organizacionais como fontes de pressão.

A gestão saudável de metas exige, portanto, critérios realistas, clareza, participação, disponibilidade de recursos e espaços para feedback. O acompanhamento de desempenho deve possibilitar correção de processos, identificação de dificuldades e desenvolvimento profissional, evitando transformar a avaliação em mecanismo permanente de ameaça.

3. Trabalho emocional no atendimento ao cliente

Uma característica central das atividades de atendimento é a necessidade de administrar emoções durante a interação com o público. O trabalhador precisa representar a organização, preservar a imagem institucional e oferecer uma experiência adequada ao cliente, mesmo quando enfrenta situações de tensão.

Grandey (2000) conceitua o trabalho emocional como um processo de regulação das emoções para atender às expectativas de expressão definidas pela função. Em determinadas situações, o trabalhador pode precisar modificar a forma como demonstra sentimentos, controlando irritação, frustração ou ansiedade para manter um padrão profissional.

Essa exigência não é necessariamente negativa. A capacidade de regular emoções faz parte das competências relacionais necessárias ao atendimento. Entretanto, quando existe grande distância entre aquilo que o trabalhador sente e aquilo que precisa demonstrar, especialmente de maneira frequente e prolongada, o esforço psicológico pode aumentar.

O problema torna-se mais intenso quando a organização adota o princípio de que o trabalhador deve aceitar qualquer comportamento do cliente em nome da qualidade do serviço. Nesses contextos, a exigência de cordialidade pode converter-se em obrigação de suportar agressividade, humilhação ou tratamento desrespeitoso sem possibilidade adequada de proteção ou escalonamento do conflito.

Deery, Iverson e Walsh (2002), ao estudarem trabalhadores de centrais telefônicas, destacam que o contato interpessoal contínuo com clientes pode relacionar-se à exaustão emocional e a comportamentos de afastamento. O trabalho em serviços combina demandas de

produtividade com exigências relacionais, tornando o suporte gerencial particularmente importante.

Dessa maneira, o trabalho emocional precisa ser reconhecido como componente real da carga de trabalho. Treinamento, pausas, autonomia, protocolos para situações de abuso, supervisão acessível e apoio após atendimentos difíceis são medidas que podem reduzir o custo psicológico associado a essas interações.

4. Estressores relacionados aos clientes e desgaste psicológico

Além das metas internas e das demandas emocionais, o próprio contato com clientes pode produzir estressores. Reclamações, expectativas desproporcionais, agressividade verbal, insistência, ambiguidade e conflitos constituem situações frequentes em diferentes serviços.

Dormann e Zapf (2004) demonstram que estressores sociais relacionados aos clientes apresentam associação com burnout. Os autores discutem fatores como expectativas desproporcionais, agressão verbal e interações problemáticas, evidenciando que a relação com o público pode ser uma fonte específica de desgaste ocupacional.

Esse aspecto é importante porque, em muitos ambientes, dificuldades com clientes são tratadas como parte inevitável da função, o que pode levar à naturalização do sofrimento. Entretanto, reconhecer que determinadas interações produzem impacto psicológico permite desenvolver políticas de prevenção mais adequadas.

O trabalhador precisa saber até onde vai sua responsabilidade, quando pode solicitar apoio e quais procedimentos devem ser adotados em situações de agressão. A ausência de regras claras aumenta a insegurança e pode transmitir a mensagem de que preservar o cliente é sempre mais importante do que preservar a integridade do trabalhador.

No atendimento digital e telefônico, o problema pode assumir outras formas. A elevada sequência de contatos, a redução do tempo entre atendimentos e o monitoramento contínuo podem diminuir as oportunidades de recuperação emocional após situações difíceis. Assim, o número de interações não representa apenas quantidade de trabalho, mas também exposição repetida a demandas relacionais.

Organizações que valorizam a experiência do cliente precisam igualmente reconhecer que a qualidade do serviço depende das condições oferecidas aos profissionais que realizam o

contato. Proteger a saúde mental do trabalhador não é contrário à qualidade do atendimento; ao contrário, constitui uma das condições para sustentá-la.

5. Suporte organizacional e percepção de cuidado com o trabalhador

O suporte organizacional ocupa posição central na relação entre saúde mental e trabalho. Para o colaborador, não basta que a empresa declare preocupação com o bem-estar; é necessário que essa preocupação seja percebida nas práticas de gestão, nos recursos oferecidos e na forma como dificuldades são tratadas.

Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) desenvolveram o conceito de suporte organizacional percebido, relacionado à crença dos empregados de que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Essa percepção é influenciada por experiências concretas de reconhecimento, justiça, apoio e tratamento recebido.

No atendimento ao cliente, o suporte pode ser demonstrado pela presença de gestores acessíveis, oferta de orientação diante de situações complexas, clareza dos procedimentos, disponibilidade de recursos, respeito aos intervalos, treinamento e reconhecimento da carga emocional do trabalho.

O suporte também aparece na maneira como a empresa responde aos problemas. Quando um trabalhador relata sobrecarga, conflito ou sofrimento e recebe apenas orientações genéricas para ser mais resiliente, a organização pode reforçar a percepção de abandono. Por outro lado, quando analisa causas, ajusta processos e acompanha a situação, transmite uma mensagem de responsabilidade compartilhada.

A percepção de cuidado organizacional influencia a confiança. Trabalhadores que sentem que a empresa reconhece suas dificuldades tendem a encontrar maior legitimidade para comunicar problemas antes que eles se agravem. Isso favorece uma cultura preventiva, na qual saúde mental pode ser discutida sem que o profissional tema ser visto como incapaz.

Por essa razão, ações de saúde mental precisam estar integradas à gestão cotidiana. Campanhas informativas e programas de apoio podem ser úteis, mas têm alcance reduzido quando coexistem com metas inviáveis, ausência de recursos, liderança hostil ou práticas que desconsideram limites humanos.

6. Saúde mental, desempenho e permanência na organização

O desempenho no atendimento ao cliente depende de diferentes capacidades: atenção, memória, comunicação, tomada de decisão, controle emocional e disposição para interagir. Situações prolongadas de desgaste podem afetar essas capacidades e comprometer a sustentabilidade do desempenho.

É importante evitar uma interpretação simplista de que todo sofrimento psicológico produzirá imediatamente queda mensurável de produtividade. Trabalhadores podem manter resultados por determinado período mesmo sob elevada pressão, utilizando maior esforço pessoal para compensar as dificuldades. O problema é que esse padrão pode não ser sustentável.

Dejours (2000) discute como determinados contextos organizacionais podem naturalizar situações de sofrimento e injustiça, fazendo com que comportamentos prejudiciais sejam incorporados ao funcionamento cotidiano. Essa reflexão é útil para compreender ambientes nos quais adoecimento, sobrecarga e rotatividade são tratados como consequências normais da busca por resultados.

No atendimento, a qualidade da comunicação também pode ser afetada. Um trabalhador exausto pode apresentar menor disponibilidade emocional, impaciência ou dificuldade para administrar conflitos, mesmo que permaneça tecnicamente capaz de concluir a tarefa. Dessa maneira, indicadores de produtividade precisam ser analisados em conjunto com qualidade, satisfação do cliente, absenteísmo e rotatividade.

A permanência na organização também se relaciona ao modo como o trabalhador percebe suas condições de trabalho. Quando as exigências são acompanhadas por apoio, reconhecimento e perspectiva de desenvolvimento, a experiência tende a ser diferente daquela vivida em ambientes marcados por cobrança constante e baixa capacidade de participação.

Assim, investir em saúde mental não deve ser compreendido apenas como benefício social. Trata-se de uma prática de gestão que pode favorecer relações mais estáveis, maior continuidade das equipes, preservação do conhecimento acumulado e qualidade mais consistente nas interações com clientes.

7. Estratégias organizacionais para promoção da saúde mental no atendimento

A prevenção de problemas relacionados à saúde mental exige abordagem ampla. A Organização Mundial da Saúde (2022) recomenda intervenções organizacionais voltadas à

redução dos riscos psicossociais, além de treinamento para gestores e trabalhadores e ações de apoio àqueles que necessitam de acompanhamento.

No atendimento ao cliente, uma primeira medida consiste em revisar a forma como metas são definidas. Indicadores devem ser alcançáveis, transparentes e compatíveis com a complexidade das tarefas. A organização precisa observar se a busca por rapidez ou produtividade está produzindo efeitos indesejados sobre a qualidade e o bem-estar.

A segunda medida refere-se ao dimensionamento das equipes e à disponibilidade de recursos. Sistemas lentos, falta de informações, ausência de autonomia e equipes reduzidas transferem problemas estruturais para o trabalhador, que passa a responder individualmente por dificuldades que não controla.

Também é importante estabelecer protocolos para lidar com agressões e abusos praticados por clientes. O profissional precisa saber quando encerrar, transferir ou escalar uma interação e deve receber respaldo institucional para agir dentro desses critérios.

A capacitação dos gestores merece atenção específica. Lideranças precisam ser preparadas para reconhecer sinais de sobrecarga, realizar feedback de forma respeitosa, organizar prioridades, gerenciar conflitos e encaminhar situações que demandem apoio especializado. O treinamento gerencial não substitui mudanças estruturais, mas contribui para melhorar a qualidade das relações de trabalho.

Canais de escuta, pesquisas de clima, reuniões de equipe e análise de indicadores de absenteísmo e rotatividade podem ajudar a identificar áreas críticas. Entretanto, ouvir os trabalhadores só produz efeito quando existe retorno sobre as questões apresentadas. A participação sem possibilidade de mudança pode aumentar a frustração.

Por fim, ações individuais de promoção do bem-estar, como orientação sobre autocuidado e manejo do estresse, podem complementar as medidas organizacionais. Contudo, elas não devem ser utilizadas para deslocar ao trabalhador a responsabilidade por problemas produzidos por metas incompatíveis, práticas de gestão inadequadas ou ausência de recursos.

A promoção da saúde mental, portanto, deve integrar estratégia, gestão de pessoas e organização do trabalho. Resultados sustentáveis dependem de condições nas quais o trabalhador consiga atender bem sem precisar sacrificar continuamente sua saúde para atingir os objetivos da empresa.

Considerações Finais

A análise desenvolvida permite concluir que a saúde mental dos colaboradores no atendimento ao cliente é influenciada pela combinação entre demandas de trabalho, pressão por metas, exigências emocionais, relacionamento com o público e recursos oferecidos pela organização.

O problema inicialmente proposto no projeto questionava como a pressão organizacional por metas afeta a saúde mental e interfere no desempenho profissional. A revisão da literatura demonstra que a existência de metas não produz necessariamente efeitos negativos. O fator decisivo está no equilíbrio entre as exigências impostas e os recursos disponíveis para que o trabalhador possa responder a elas de maneira sustentável.

O modelo de Demandas e Recursos do Trabalho contribui para compreender que volume de tarefas, pressão de tempo e exigências emocionais podem produzir desgaste quando não são compensados por autonomia, suporte, recursos, clareza e oportunidades de recuperação. No atendimento, essa relação ganha complexidade devido à necessidade permanente de interação com clientes.

O trabalho emocional constitui parte importante dessa atividade. A necessidade de controlar sentimentos e demonstrar cordialidade pode exigir esforço psicológico significativo, sobretudo quando o profissional enfrenta conflitos, agressividade ou expectativas desproporcionais. Por isso, a qualidade do atendimento não depende apenas das competências individuais, mas também das condições institucionais disponíveis para apoiar o trabalhador.

O suporte organizacional mostrou-se elemento fundamental para a construção de ambientes mais saudáveis. A percepção de que a empresa valoriza o trabalhador e se preocupa com seu bem-estar precisa ser sustentada por práticas concretas, incluindo liderança respeitosa, metas realistas, recursos adequados, canais de escuta, protocolos para situações difíceis e reconhecimento profissional.

Também se verificou que a saúde mental possui relação relevante com o desempenho e a permanência na organização. O trabalhador pode manter produtividade por algum tempo mesmo sob desgaste, mas a continuidade de demandas elevadas pode afetar comunicação, qualidade das interações, satisfação, absenteísmo e intenção de desligamento.

Dessa forma, a responsabilidade pela saúde mental não pode ser atribuída exclusivamente ao indivíduo. Organizações que desejam conciliar desempenho e qualidade no atendimento precisam incorporar a prevenção de riscos psicossociais à própria gestão do trabalho.

Conclui-se que ambientes de atendimento mais saudáveis são construídos por meio do equilíbrio entre resultados e condições humanas de trabalho. A valorização da saúde mental favorece não apenas o colaborador, mas também a estabilidade das equipes, a qualidade do relacionamento com clientes e a sustentabilidade do desempenho organizacional.

Como limitação, este artigo apresenta natureza bibliográfica e não mensura diretamente a percepção de trabalhadores de uma empresa específica. Estudos futuros podem utilizar questionários, entrevistas ou grupos focais para analisar a percepção dos colaboradores sobre metas, suporte organizacional, saúde mental, satisfação e intenção de permanência, permitindo comparar os resultados empíricos com as relações discutidas na literatura.

Referências

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho: estado da arte. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

DEERY, Stephen J.; IVERSON, Rick D.; WALSH, Janet P. Relações de trabalho em centrais de atendimento telefônico: compreendendo a exaustão emocional e o afastamento dos empregados. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 4, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00300>.

DEJOURS, Christophe. *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

DEJOURS, Christophe. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1998.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DORMANN, Christian; ZAPF, Dieter. Estressores sociais relacionados aos clientes e burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 9, n. 1, p. 61-82, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Suporte organizacional percebido. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

GRANDEY, Alicia A. Regulação emocional no ambiente de trabalho: uma nova maneira de conceituar o trabalho emocional. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 5, n. 1, p. 95-110, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Diretrizes sobre saúde mental no trabalho*. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2022.