



ConBRepro

XV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

Trabalho Prescrito X Trabalho Real: Indicadores de desempenho no monitoramento da saúde mental

Luan Henrique Veiros Mendes

Departamento de Engenharia de Produção (DEENP) – UFOP

Isaque Barbosa de Souza Abduani

Departamento de Engenharia de Produção (DEENP) – UFOP

Maria Eduarda Barbosa Fernandes

Departamento de Engenharia de Produção (DEENP) – UFOP

Priscila Mara Cota

Departamento de Engenharia de Produção (DEENP) – UFOP

Kláudia Maria Machado Neves Silva

Departamento de Engenharia de Produção (DEENP) – UFOP

Resumo: A saúde mental no trabalho tem ganhado destaque nas discussões atuais, especialmente diante do aumento de afastamentos por transtornos como ansiedade e depressão. No âmbito das associações sem fins lucrativos, esse desafio se intensifica em razão da sobrecarga de responsabilidades, da limitação de recursos e do forte envolvimento emocional dos profissionais com a missão institucional. Este estudo teve como foco a análise das atividades da coordenadora administrativa de uma associação em João Monlevade – MG, buscando compreender suas condições reais de trabalho e os impactos sobre seu bem-estar psicológico, com vistas à proposição de medidas que contribuam para um ambiente laboral mais saudável. O objetivo consistiu em identificar fatores de risco à saúde mental no posto de trabalho analisado e propor estratégias de reorganização que possam conciliar produtividade, bem-estar e sustentabilidade institucional. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e descritiva, baseada em visitas técnicas semanais, observações participantes e análise documental, o que possibilitou o confronto entre tarefa prescrita e atividade real, e a análise de indicadores-chaves de desempenho (KPI's) da associação. Os resultados indicaram sobrecarga de trabalho, interrupções constantes, ambiente físico inadequado e dificuldade de desconexão fora do expediente, fatores que podem ampliar a carga cognitiva e emocional e elevar os riscos de fadiga e *burnout*. A partir dessas evidências, foram elaboradas propostas de intervenção voltadas à redistribuição de responsabilidades, melhoria das condições físicas do espaço, delimitação da jornada e fortalecimento do apoio organizacional.

Palavras-chave: Saúde mental, Indicadores de desempenho, Sobrecarga.

Prescribed Work *versus* Actual Work: Performance Indicators for Monitoring Mental Health

Abstract: Mental health in the workplace has gained increasing prominence in current discussions, particularly in light of the growing number of absences related to disorders such as anxiety and depression. Within non-profit organizations, this challenge becomes even more critical due to work overload, limited resources, and the strong emotional involvement of professionals with the institutional mission. This study focused on analyzing the activities of the administrative coordinator of a non-profit association in João Monlevade – MG, aiming to understand the actual working conditions and their impacts on psychological well-being, with the purpose of proposing measures to foster a healthier work environment. The objective was to identify risk factors to mental health in the analyzed position and to propose reorganization strategies capable of reconciling productivity, well-being, and institutional sustainability. The research employed a qualitative and descriptive approach, based on weekly technical visits, participant observation, and document analysis, which enabled the comparison between prescribed tasks and real activities, as well as the examination of the association's Key Performance Indicators (KPIs). The results revealed work overload, frequent interruptions, inadequate physical conditions, and difficulty in disconnecting outside working hours—factors that increase cognitive and emotional demands and heighten the risks of fatigue and burnout. Based on these findings, intervention proposals were developed, including task redistribution, improvement of physical workspace conditions, delimitation of working hours, and strengthening of organizational support.

Keywords: Mental health, Key Performance Indicators, Overload.

1. Introdução

A saúde mental dos trabalhadores tem ganhado destaque diante das pressões da globalização, da hiperconectividade e da sensação de urgência que marcam o cenário atual. Nas associações sem fins lucrativos, esse desafio é intensificado pela necessidade de disponibilidade quase contínua, recursos limitados e demandas urgentes, fatores que comprometem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e elevam os riscos de estresse e desgaste emocional.

Segundo Lida (2005), a sobrecarga ocorre quando as demandas superam a capacidade de resposta do indivíduo, influenciada por sua autonomia, estratégias de enfrentamento e conhecimentos. Essa condição pode gerar fadiga física e mental, com efeitos como irritação, queda de desempenho e desinteresse. De acordo com a FUNDACENTRO (2025), com base em dados do Ministério da Previdência Social (MPS), o Brasil registrou, em 2024, 472.328 afastamentos por transtornos mentais, como ansiedade e depressão. Esse número representa um aumento preocupante de 68% em relação ao ano anterior, evidenciando a crescente atenção à saúde mental no ambiente de trabalho.

Diante do contexto exposto, a relevância deste estudo consiste em analisar de que forma as atividades administrativas desempenhadas pela coordenadora de uma associação sem fins lucrativos, localizada em João Monlevade – MG, repercutem em sua saúde mental, considerando, para tanto, as condições de trabalho vivenciadas pelos funcionários administrativos. Busca-se, dessa maneira, contribuir para a formulação de propostas de aprimoramento que integrem a promoção da saúde mental, a produtividade e o bem-estar social e pessoal.

Dessa maneira, este estudo busca responder às seguintes questões centrais: como são as atividades de uma coordenadora administrativa de uma associação sem fins lucrativos? E, como essas atividades impactam o bem-estar no setor administrativo da instituição? Para responder à pergunta, foi realizado o acompanhamento das atividades desempenhadas pela coordenadora geral da instituição. Objetivo inicial foi observar em campo a tarefa prescrita e a tarefa real da profissional, identificando as diferenças existentes, para posteriormente analisar os indicadores-chaves de desempenho (KPIs) utilizados pela

instituição, e por fim o artigo irá sugerir melhorias com base nas observações realizadas, de forma a focar na saúde mental, produtividade e o bem-estar social e pessoal.

Entre maio e julho de 2025, foram realizadas visitas técnicas semanais à associação, com observação participante e análise documental, permitindo compreender a dinâmica organizacional e a atuação da coordenadora geral. O artigo organiza-se em cinco seções: contextualização do tema e objetivos, revisão teórica, metodologia, resultados e conclusão, com contribuições, limitações e propostas para estudos futuros.

2. Referencial Teórico

2.1. Ergonomia e Saúde Mental

Para Lida (2005), a ergonomia estuda a adaptação do trabalho ao ser humano, analisando inicialmente as características do trabalhador para ajustar as atividades às suas capacidades e limitações, preservando a saúde. O trabalho abrange qualquer interação produtiva, e a ergonomia considera planejamento, execução e controle das atividades para atingir os resultados desejados. Ainda segundo o autor, existem diversas definições de ergonomia, mas todas procuram ressaltar o caráter interdisciplinar e o objeto de seu estudo, que é a interação entre o homem e o trabalho, no sistema homem-máquina-ambiente. De acordo com Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO):

Ergonomia é uma ciência integradora multidisciplinar e centrada no usuário. Os problemas que a ergonomia aborda são tipicamente de natureza sistêmica; assim, a ergonomia usa uma abordagem holística de sistemas para aplicar teorias, princípios e dados de muitas disciplinas relevantes ao projeto e avaliação de tarefas, trabalhos, produtos, ambientes e sistemas. A ergonomia leva em consideração os fatores físicos, ambientais, cognitivos, organizacionais, sociotécnicos e outros fatores relevantes, bem como as complexas interações entre o ser humano e outros humanos, o meio ambiente, ferramentas, produtos, equipamentos e tecnologia (ABERGO).

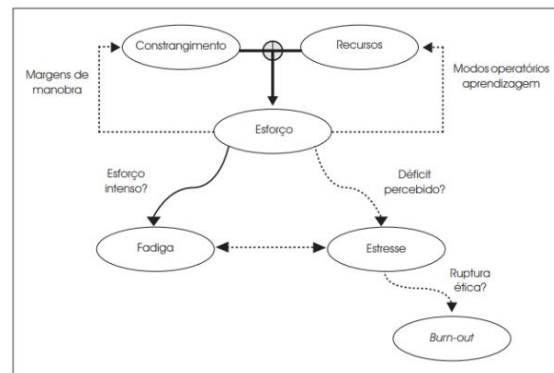
De acordo com Lida (2005) a ergonomia apresenta três domínios de especialização: físico, cognitivo e organizacional. A ergonomia estuda diversos fatores que influem no desempenho do sistema produtivo e procura reduzir as consequências nocivas sobre o trabalhador. Assim ela procura reduzir a fadiga, estresse, erros e acidentes proporcionando segurança, satisfação e saúde aos trabalhadores, durante o seu relacionamento com o sistema produtivo. A eficiência virá como consequência, não sendo um objetivo básico da ergonomia (IIDA, 2005).

Segundo Falzon (2018), a OMS (Organização Mundial da Saúde) dá a saúde a seguinte definição: “a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas numa ausência de doença ou enfermidade” a saúde é cada vez mais considerada, numa visão positiva e dinâmica, como o resultado de um processo de construção processo no qual o trabalho ocupa um lugar privilegiado. As patologias de ordem psicológica têm crescido de forma significativa, assumindo atualmente papel semelhante ao que as doenças físicas representaram no passado. Entre as principais, destacam-se: a síndrome de *Burnout*, marcada por fadiga extrema e depressão; as patologias relacionadas à sobrecarga de trabalho e ao estresse, que podem incluir síndromes depressivas e distúrbios cognitivos; e as decorrentes de situações de violência, como afecções pós-traumáticas e consequências do assédio moral (FALZON, 2018).

Ainda de acordo com Falzon (2018) a fadiga é a consequência do esforço. É um estado consecutivo a um trabalho realizado sob certas condições (ou seja, um certo nível de constrangimento) que se objetiva em sintomas, e induz a uma perda temporária e reversível de eficiência. É essa reversibilidade (ao menos em curto prazo) que define a fadiga. Já o

estresse é considerado com um mecanismo de adaptação do organismo, permitindo lhe enfrentar as agressões do meio ambiente. Que permite aumentar a vigilância e a agressividade, focalizar a atenção, inibir certas funções que permitem enfrentar os agentes estressantes. Contudo, o mesmo mecanismo pode resultar em distúrbios como: hipervigilância e ansiedade, obsessão, anorexia, insônia e baixa da libido. O *burnout*, surge como uma consequência possível, e específica do estresse no trabalho, sendo uma ruptura, interna do sujeito com a ética do ofício, trazendo esgotamento emocional, desumanização e diminuição do sentimento de realização pessoal no trabalho. A Figura 1 apresenta essas relações.

Figura 1: Esquema das relações entre carga, estresse e *burn-out*



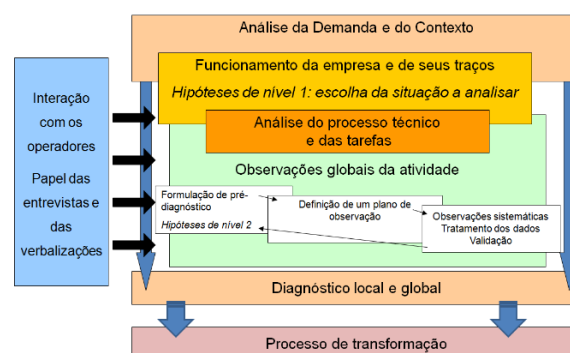
Fonte: Falzon (2018, p. 150)

2.2. Análise Ergonômica do Trabalho (AET)

Segundo Lida (2005), a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) aplica a ergonomia para diagnosticar e corrigir situações reais de trabalho, equilibrando a saúde do trabalhador e a eficácia produtiva. Considera exigências físicas, cognitivas e psíquicas no contexto homem-máquina-ambiente. A AET é regulamentada pela Norma Regulamentadora (NR) 17 visando assegurar condições de trabalho que minimizem estresse físico e psicológico.

Conforme a NR 17 a AET deve abordar as condições de trabalho, incluindo as seguintes etapas: análise da demanda e, quando aplicável, reformulação do problema; análise do funcionamento da organização, dos processos, das situações de trabalho e da atividade; descrição e justificativa para definição de métodos, técnicas e ferramentas adequados para a análise e sua aplicação, não estando adstrita à utilização de métodos, técnicas e ferramentas específicos; estabelecimento de diagnóstico; recomendações para as situações de trabalho analisadas; e restituição dos resultados, validação e revisão das intervenções efetuadas, quando necessária, com a participação dos trabalhadores. A NR corrobora a abordagem proposta por Guérin et al. (2001), conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Esquema Geral da AET

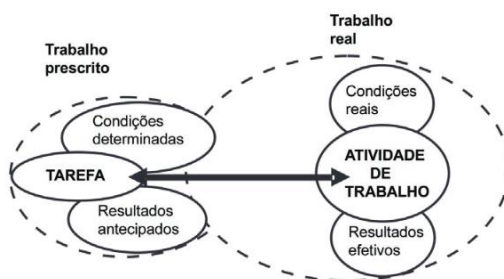


2.3. Trabalho prescrito e Trabalho real

Na perspectiva de Abrahão et al. (2011), o trabalho prescrito refere-se ao conjunto de prescrições produzidas pela organização, impostas ao trabalhador e que definem aquilo que ele deve realizar. Esse tipo de trabalho envolve métodos de gestão destinados a definir e medir a produção, muitas vezes advindo de situações artificiais, estabelecendo expectativas, objetivos, materiais, instrumentos e formas de execução — o chamado “universo da tarefa”. Trata-se, portanto, de elementos considerados indispensáveis para a realização de uma operação, orientando o comportamento do trabalhador dentro do processo produtivo.

Já o trabalho real ou atividade corresponde à maneira como os resultados são efetivamente alcançados e aos meios utilizados pelo trabalhador para cumprir suas tarefas. Diferentemente do trabalho prescrito, ele envolve estratégias de adaptação à situação concreta de trabalho, exigindo investimento físico e cognitivo para lidar com aspectos não definidos pela organização. Trata-se de um processo dinâmico e incerto, condicionado pela variabilidade das pessoas e das situações de trabalho, e influenciado por fatores como quantidade e qualidade do trabalho, ocorrência de acidentes, saúde, competências individuais e vida social do trabalhador (ABRAHÃO et al., 2011). Na Figura 3, Guérin et al. (2001) apresenta um esquema que diferencia os dois conceitos.

Figura 3: Trabalho Prescrito e Trabalho Real



Fonte: Guérin et al., 2001, p. 15

2.4. Key Performance Indicators (KPIs) ou Indicadores chaves de desempenho

Os indicadores chave de desempenho são métricas que permitem medir e monitorar a eficácia das atividades em relação aos objetivos organizacionais. Eles auxiliam na tomada de decisão, identificam oportunidades de melhoria e garantem que os esforços da equipe estejam alinhados às metas. Segundo Rodrigues (2016), os indicadores de desempenho têm o propósito de orientar e qualificar as ações planejadas, além de permitir a avaliação do cumprimento das metas e objetivos previamente estabelecidos. O autor destaca que os KPIs podem ser classificados da seguinte forma: Operacionais; de Qualidade; de Produtividade; e de Satisfação dos Clientes.

De acordo com Kiyon (2001) a medição dos indicadores de desempenho possui múltiplas finalidades, incluindo: comunicar a estratégia e esclarecer valores; identificar problemas e oportunidades; diagnosticar falhas; compreender os processos; definir responsabilidades; aprimorar o controle e o planejamento; indicar quando e onde a ação é necessária; orientar e modificar comportamentos; tornar visível o trabalho realizado; promover o engajamento das pessoas; servir de base para sistemas de remuneração; e facilitar o processo de delegação de responsabilidades.

3. Metodologia

O artigo investigou a relação entre saúde mental, bem-estar no trabalho e a execução das atividades administrativas em uma associação sem fins lucrativos, analisando os KPIs existentes para sugerir melhorias e assegurar a saúde mental do posto de trabalho estudado. A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva, na qual o pesquisador não interfere nos fatos, limitando-se a observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013). O estudo teve como universo o setor administrativo, com amostragem não probabilística, considerando como amostra a atividade da coordenadora geral. Entre maio e julho de 2025, foram realizadas visitas técnicas semanais, combinando observações participantes e análise documental, permitindo compreender a dinâmica organizacional, o comportamento da profissional e a organização das atividades.

4. Pesquisa de Campo e Resultados

Há mais de cinco décadas, uma iniciativa comunitária teve início em João Monlevade – MG, quando uma moradora transformou sua própria residência em espaço de apoio às pessoas em situação de vulnerabilidade. Inspirada pelo exemplo materno, sua filha deu continuidade ao trabalho, formalizando-o em uma entidade voltada à promoção da saúde, da cidadania e da qualidade de vida, que se consolidou como referência na cidade e região. Essa instituição foi escolhida para o presente estudo em razão da relevância de suas ações sociais e pela natureza de suas atividades, voltadas ao acolhimento de pessoas em situação de vulnerabilidade. As atividades da associação são desenvolvidas com os seguintes objetivos:

- Produzir e doar suplemento alimentar para combater a pobreza, desnutrição e exclusão social, seguindo as diretrizes do Sistema único de Saúde (SUS) e com parcerias públicas e privadas;
- Garantir acesso a direitos sociais, orientando e encaminhando pessoas aos serviços do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), promovendo ações de cultura, lazer e educação para melhorar a qualidade de vida;
- Oferecer oficinas e atividades para crianças e adolescentes com foco na prevenção à violência e inclusão social, como artes, esportes e cultura.
- Promover o envelhecimento saudável com atividades para idosos, combate à violência, incentivo à participação social e acesso a direitos e serviços.
- Vendas de roupas a um baixo custo e empréstimos de equipamentos hospitalares para garantia da dignidade e bem-estar das pessoas com necessidades.
- Estabelecer parcerias para desenvolver projetos sociais, eventos, palestras e campanhas educativas e de proteção social.

A associação conta com quatro funcionários remunerados, além da presidente, sendo eles: auxiliar de limpeza, educador físico e mestre de capoeira e a coordenadora geral administrativa (profissional que foi acompanhada na execução do trabalho).

4.1. Análise do posto de trabalho da coordenadora geral

A empresa não registrou reclamações formais nem afastamentos médicos relacionados a complicações físicas decorrentes das atividades laborais, mas embora não haja indicativos de problemas graves, a ausência de um programa estruturado de ergonomia impede classificá-la como referência no tema, o que justifica a necessidade de entendimento das atividades e eventuais sobrecargas de trabalho. Ao observar a atividade da coordenadora administrativa foi percebido que ela exerce múltiplas funções que vão desde o controle financeiro e a

organização de documentos até a gestão de doações, atendimento ao público e comunicação institucional. Também participa de reuniões e eventos representando a entidade, mantém contato com parceiros e órgãos financiadores e atua em tarefas operacionais, como a organização de bazares e a entrega da multimistura. Observou-se que, pela ausência de uma divisão clara de responsabilidades, há um acúmulo de atividades que amplia suas atribuições para além do que seria esperado em sua função. Dessa maneira mediante as observações o principal problema diagnosticado foi a sobrecarga de trabalho da coordenadora administrativa, caracterizada por:

- Fragmentação e interrupção frequente das atividades devido ao atendimento simultâneo ao público e à execução de tarefas administrativas;
- Sobrecarga operacional resultante da centralização de responsabilidades em uma única profissional;
- Falta de capacitação formal para atividades específicas desempenhadas;
- Espaço físico inadequado para o trabalho administrativo, com excesso de ruído e circulação de pessoas, dificultando a concentração;
- Extensão da jornada de trabalho para além do horário estabelecido formalmente;
- Carga emocional elevada, associada ao vínculo afetivo com a associação e à insegurança institucional quanto à captação de recursos.

Esse conjunto de fatores pode configurar uma alta carga de trabalho, marcada por demandas cognitivas e emocionais que favorecem a exaustão mental. Tal cenário pode levar a riscos psicossociais, como o estresse ocupacional e a possibilidade de desenvolvimento da síndrome de *burnout*, podendo comprometer a saúde da trabalhadora, reduzir a efetividade da gestão administrativa e repercutir de forma negativa em sua vida pessoal e social.

4.1.1 Trabalho Prescrito e Trabalho real

A instituição não dispõe de regulamentos formais ou manuais estruturados para orientar a execução das atividades administrativas. A organização das tarefas ocorre de maneira informal, sendo as instruções transmitidas por meio de um grupo de *WhatsApp*, coordenado pela presidência e pela funcionária responsável pelo atendimento às demandas diárias.

A coordenadora geral possui formação em Administração e Serviço Social, tendo sido inicialmente contratada para apoiar as atividades administrativas e elaborar as prestações de contas da entidade. Os funcionários da organização, não recebem treinamento formal para o desempenho de suas funções, o aprendizado ocorre na prática, a partir de experiências anteriores e de orientações pontuais recebidas ao longo do tempo. Para o cargo de coordenadora, as atividades prescritas, são: Apoio administrativo e contábil, com ênfase na organização financeira; Controle das doações recebidas; Elaboração de documentos institucionais; Comunicação com parceiros e órgãos financiadores.

A observação de forma contínua permitiu compreender a execução das tarefas administrativas, e entender o trabalho real, os deslocamentos no espaço, o uso de ferramentas, as posturas adotadas e as interrupções frequentes causadas pelo atendimento ao público. Os aspectos observados foram registrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição das observações da atividade real da coordenadora

Categoria	Descrição
Deslocamentos	A coordenadora realiza deslocamentos frequentes para atendimento ao público da multimistura e do bazar. No restante do tempo, permanece no escritório, sentada. Eventualmente, se desloca para representar a AME externamente.
Direção do olhar	Sua atenção é constantemente dividida entre o computador, documentos físicos, celular e interações com os visitantes, o que exige um esforço cognitivo constante.
Comunicação	Mantém uma comunicação calma e passiva, tanto com os colegas quanto com os usuários da associação.
Postura	Alterna entre permanecer sentada (trabalhos administrativos), inclinada (uso prolongado do computador) e em pé (durante atendimentos presenciais ao público).
Sistema técnico	Utiliza recursos como computador, impressora, internet, planilhas de controle de usuários e documentos para prestação de contas.
Dimensão coletiva	As tarefas administrativas são centralizadas nela, com apoio pontual de voluntários da UFOP. As demandas têm escala temporal de curto prazo, renovando-se constantemente a cada mês.

Observou-se que o trabalho real da coordenadora inclui o uso constante do computador, elaboração de documentos, controle de doações, atendimento ao usuário e articulação com parceiros. A atenção é dividida entre demandas administrativas e operacionais, exigindo esforço cognitivo contínuo. A rotina apresenta interrupções frequentes, especialmente devido ao atendimento aos beneficiários e visitantes. A jornada de trabalho, embora formalmente estabelecida para três dias por semana, se estende a períodos noturnos e fins de semana, com participação em atividades como os projetos de capoeira e futebol, além de reuniões fora do expediente e disponibilidade via telefone e redes sociais, respondendo demandas urgentes.

4.1.2 Análise do ponto de vista da saúde mental

A análise das condições de trabalho da coordenadora administrativa revelou alguns fatores que podem impactar sua saúde mental e a qualidade da gestão. Primeiramente, observa-se uma fragmentação das tarefas, caracterizada por interrupções frequentes para atendimento ao público, o que impede a manutenção de uma sequência lógica e contínua de trabalho. Esse cenário pode contribuir para o estresse cognitivo, agravado por um ambiente ruidoso, com conversas constantes de usuários na sala de recepção, próxima ao escritório da coordenadora.

Além disso, a jornada de trabalho real apresenta extensão significativa em relação à jornada formal, que é estabelecida às segundas, quartas e sextas-feiras, das 8h às 16h. A coordenadora frequentemente participa de atividades fora desse horário, incluindo o acompanhamento de projetos de capoeira às segundas e quartas à noite, projetos de futebol nos fins de semana quinzenais, reuniões que se estendem além do expediente — como uma que ocorreu durante as visitas para observação da atividade em 08/07/2025, até 22h30. E a disponibilidade constante por meio dos canais de comunicação da instituição.

Outro fator relevante é o envolvimento emocional com a equipe e com a causa da associação, a coordenadora enfrenta insegurança institucional, marcada pela dificuldade na captação de recursos e manutenção das atividades, especialmente a produção da multimistura, além de um ambiente de instabilidade que gera preocupações contínuas e aumenta a carga mental. Esses elementos demonstram como fatores organizacionais, emocionais e estruturais se entrelaçam, e podem impactar a saúde mental e a gestão administrativa.

4.2 Indicadores chave de desempenho (KPI's)

A partir da análise da atividade real da coordenadora administrativa, foram identificados fatores com potencial de impactar sua saúde mental, incluindo sobrecarga de trabalho, interrupções constantes, jornada estendida e envolvimento emocional intenso com a missão da associação. A análise documental possibilitou compreender os indicadores de desempenho (KPIs) adotados pela instituição, avaliando em que medida esses instrumentos podem gerar pressão adicional sobre a coordenadora e corroborar as observações acerca das atividades reais e prescritas apresentadas na seção 4,1.

Um KPI fundamental para a associação é o número de entregas da multimistura, que gira em torno de 800 pacotes por mês, evidenciando uma preocupação constante relacionada à obtenção dos ingredientes necessários para a produção da farinha, visto que estes dependem de doações e de editais. Essa condição reforça o problema de insegurança institucional previamente diagnosticado. Tal insegurança, por sua vez, repercute diretamente na saúde mental da coordenadora, uma vez que gera preocupações permanentes na obtenção e uma carga mental contínua, podendo intensificar o estresse cognitivo.

Outro indicador é o fluxo de pessoas que visitam o bazar, que dificulta a rotina administrativa. O aumento do número de visitantes ocasiona interrupções frequentes e ruído excessivo no ambiente de trabalho, dificultando a concentração em atividades que exigem maior foco. Essa fragmentação das tarefas e a necessidade de dividir constantemente a atenção podem elevar o nível de estresse cognitivo, dificultando a concentração da coordenadora.

Outro aspecto identificado refere-se ao número reduzido de voluntários associados. A escassez de apoio leva à centralização de tarefas na figura da coordenadora, aumentando significativamente sua carga de trabalho e estendendo sua jornada além do horário formal. Esse cenário contribui para uma sobrecarga de responsabilidades administrativas, favorecendo o surgimento de exaustão física e mental.

Por fim, os prazos de prestação de contas e de fechamento de projetos representam momentos de alta exigência, sobretudo quando coincidem com outras demandas. O risco de não conformidade compromete a credibilidade da instituição, gerando uma preocupação constante. Para a coordenadora, isso se traduz em uma sensação de urgência contínua e na necessidade de prolongar sua jornada, inclusive em reuniões noturnas, o que compromete seu descanso e aumenta o risco de esgotamento. Os indicadores, seus impactos e as consequências forem resumidos no Quadro 2.

Quadro 2 – KPI's da atividade de coordenação na associação e seus impactos e consequências

Indicador (observação na atividade da coordenadora)	Impacto	Consequência
Horas extras (entre 2 e 3 horas por dia)	Prolongamento frequente da jornada, reduzindo tempo de descanso e lazer.	Aumento do risco de fadiga, estresse e dificuldade de desconexão do trabalho.
Frequência de interrupções por terceiros (até 15 interrupções por dia)	Fragmentação do trabalho e perda de continuidade nas tarefas.	Elevação do esforço cognitivo e sensação de sobrecarga mental.
Dias de trabalho fora do expediente (aproximadamente 2 dias por mês)	Extensão da rotina profissional para fins de semana e períodos de descanso.	Desgaste físico e mental pela ausência de pausas adequadas.
Atividades não planejadas (entre 1 a 3 atividades por dia)	Rotina marcada pela imprevisibilidade.	Sensação de desorganização, pressão constante e dificuldade em priorizar tarefas.

Disponibilidade fora do expediente (entre 3 a 6 contatos por dia)	Falta de limites claros entre vida profissional e pessoal.	Risco de exaustão psicológica e redução da qualidade de vida.
---	---	--

A partir dos KPIs foram identificados os seguintes fatores de risco para a atividade da coordenadora:

- Fadiga mental e física causada por longas jornadas e realização frequente de horas extras;
- Alta fragmentação do trabalho e interrupções frequentes, prejudicando a concentração;
- Sobrecarga por atividades não planejadas, que aumentam a imprevisibilidade da rotina;
- Ambiente físico desfavorável com ruído elevado, pouca privacidade e espaço limitado;
- Dificuldade de desconexão do trabalho devido a contatos e tarefas fora do horário formal.

4.3 Propostas de aprimoramento que integrem a promoção da saúde mental, a produtividade e o bem-estar social e pessoal.

Com base nos resultados obtidos e nos impactos identificados sobre a saúde mental da coordenadora administrativa da associação, delinearam-se recomendações de intervenção direcionadas à melhoria das condições de trabalho, à redução da sobrecarga e à promoção do bem-estar ocupacional. Essas recomendações partem do pressuposto de que a organização do trabalho, quando inadequadamente estruturada, pode gerar efeitos deletérios à saúde, conforme apontam os referenciais da ergonomia da atividade (GUÉRIN *et al.*, 2001) e da psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2012).

No que se refere à gestão da jornada e das horas extras, observa-se que a ausência de limites claros entre tempo laboral e tempo pessoal favorece a intensificação do trabalho e compromete o processo de recuperação física e psíquica do trabalhador. A desconexão digital constitui fator protetivo essencial para prevenir o esgotamento e preservar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Nesse sentido, recomenda-se a adoção de estratégias de reorganização das demandas administrativas em blocos de tempo, com priorização das atividades críticas no horário formal, bem como a redistribuição de responsabilidades entre voluntários e estagiários. Tais medidas podem contribuir para a diminuição da centralização das tarefas e, conseqüentemente, para a redução do prolongamento da jornada.

A elevada frequência de interrupções no ambiente de trabalho também se constitui em um fator de risco, uma vez que compromete a continuidade das atividades cognitivamente exigentes. Estudos sobre carga mental evidenciam que a fragmentação constante do trabalho amplia o esforço cognitivo e reduz a qualidade da concentração. Nesse contexto, a definição de períodos reservados exclusivamente para tarefas que demandam maior foco, livres de atendimentos presenciais, pode ser um recurso relevante para mitigar tais efeitos.

No tocante ao ambiente físico, a ergonomia ressalta a importância de condições ambientais adequadas para o desempenho das atividades administrativas. O excesso de ruído e a constante circulação de pessoas intensificam a exposição a estímulos distratores e potencializam a sobrecarga mental. Intervenções relativamente simples, como a instalação de barreiras físicas parciais entre a recepção e o espaço administrativo, podem promover maior privacidade e melhores condições de concentração.

A prevenção da sobrecarga cognitiva e emocional requer também medidas organizacionais. A realização de reuniões semanais de planejamento apresenta-se como uma estratégia eficaz para reduzir a ocorrência de demandas não previstas e oferecer maior previsibilidade ao trabalho. Além disso, a diferenciação entre canais de comunicação destinados a

demandas urgentes e não urgentes pode contribuir para a diminuição da pressão exercida pelo trabalho fora do expediente, promovendo maior clareza e previsibilidade. A incorporação de pausas breves e regulares ao longo da jornada, por sua vez, encontra respaldo em estudos sobre recuperação mental e pausas ativas, que destacam sua relevância para a manutenção do bem-estar psicológico e da produtividade.

Por fim, o fortalecimento do apoio organizacional revela-se fundamental. A ampliação do número de voluntários capacitados permite uma redistribuição mais equitativa das responsabilidades administrativas e operacionais, reduzindo a sobrecarga individual. Ademais, a oferta de capacitações em gestão do tempo, técnicas de organização e práticas de autocuidado pode não apenas aumentar a eficiência na execução das tarefas, mas também favorecer o desenvolvimento de estratégias individuais de enfrentamento, ampliando a resiliência da coordenadora diante das exigências cotidianas. O Quadro 3 apresenta um resumo de todas as propostas e os objetivos esperados.

Quadro 3 – Propostas e os objetivos esperados

Eixo de intervenção	Proposta	Objetivo esperado
Gestão da jornada e horas extras	Estabelecer limites claros para a extensão da jornada	Reduzir o prolongamento da rotina laboral e a centralização de tarefas
	Incentivar a desconexão digital fora do expediente	
	Reorganizar demandas em blocos de tempo	
	Priorizar atividades críticas dentro do horário formal	
	Redistribuir tarefas entre voluntários ou estagiários	
Redução de interrupções e fragmentação do trabalho	Criar períodos específicos para atividades de concentração, sem atendimentos presenciais	Minimizar interrupções, reduzir a fragmentação das tarefas e favorecer o foco
Adequação do ambiente físico	Realizar ajustes no espaço administrativo	Diminuir os efeitos do ruído e da circulação de pessoas, aumentando a privacidade e a concentração
	Instalar barreiras parciais entre o escritório e a recepção	
Prevenção da sobrecarga cognitiva e emocional	Realizar reuniões semanais de planejamento	Reduzir imprevistos, melhorar a organização do trabalho e favorecer a recuperação mental
	Diferenciar canais de comunicação para demandas urgentes e não urgentes	
	Estimular pausas curtas durante o expediente	
Fortalecimento do apoio organizacional	Ampliar o número de voluntários treinados	Reduzir a sobrecarga individual e fortalecer a resiliência da coordenadora
	Oferecer capacitações em gestão do tempo, organização e autocuidado	

5. Conclusões

O estudo analisou as condições de trabalho da coordenadora administrativa de uma associação sem fins lucrativos, com foco na relação entre saúde mental, bem-estar ocupacional e execução das atividades administrativas. O objetivo consistiu em identificar fatores de risco psicossociais e propor medidas de reorganização do trabalho.

A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, foi conduzida por meio de visitas técnicas semanais, observações participantes e análise documental. Essa metodologia permitiu confrontar a tarefa prescrita com a atividade real, destacando sobrecarga de trabalho, fragmentação de tarefas, extensão da jornada, ambiente físico inadequado e elevado envolvimento emocional.

Os resultados evidenciam que tais condições podem configurar riscos à saúde mental, com potencial de gerar estresse ocupacional, fadiga cognitiva e *burnout*. Constatou-se, ainda, que os indicadores de desempenho adotados pela instituição, embora necessários para a gestão, reforçam a pressão sobre a profissional e ampliam a sobrecarga.

As principais contribuições do estudo concentram-se na proposição de estratégias de intervenção, tais como: delimitação da jornada, redistribuição de responsabilidades, definição de períodos exclusivos para atividades cognitivas, pequenas adequações do ambiente físico, planejamento semanal das atividades e ampliação do apoio organizacional. O estudo teve como limitação a análise de apenas um posto de trabalho, restringindo a generalização dos resultados. Pesquisas futuras devem abranger outros cargos do setor administrativo para avaliar a implementação das propostas, comparar funções e verificar a efetividade das melhorias sugeridas.

Referências

- ABERGO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. **O que é ergonomia**. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/o-que-%C3%A9-ergonomia>. Acesso em: 17 set. 2025.
- ABRAHÃO, J.; SZNÉLWAR, L.; SILVINO, A.; SARMET, M.; PINHO, D. **Introdução à ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2011.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora n. 17 – Ergonomia**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-17-atualizada-2023.pdf>. Acesso em: 18 set. 2025.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- FALZON, Pierre (org.). **Ergonomia**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2018. Tradução de Giliane M. J. Ingratta et al. Revisão técnico-científica de Laerte Idal Sznelwar, Fausto Leopoldo Mascia e Leila Nadin Zidam. Coordenação da tradução de Laerte Idal Sznelwar.
- FUNDACENTRO. **Abril Verde alerta para a saúde e segurança no trabalho: movimento busca melhorar as condições físicas e mentais dos trabalhadores**. 07 abr. 2025. Atualizado em: 13 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2025/abril/abril-verde-alerta-para-a-saude-e-seguranca-no-trabalho>. Acesso em: 10 set. 2025.
- GUÉRIN, François; LAVILLE, Antoine; DANIELLOU, François; DURRAFOURG, Jacques; KERGUELEN, Alain. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
- KIYAN, F. M. **Indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.