

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

STELA MARIS S. R. SILVA

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM ATENÇÃO E CUIDADOS À SAÚDE
MENTAL NO TRABALHO: UMA EXPERIÊNCIA COM LÍDERES DO SETOR
SUPERMERCADISTA**

RIBEIRÃO PRETO/SP

2025

STELA MARIS S. R. SILVA

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM ATENÇÃO E CUIDADOS À SAÚDE
MENTAL NO TRABALHO: UMA EXPERIÊNCIA COM LÍDERES DO SETOR
SUPERMERCADISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Práticas
Institucionais em Saúde Mental da
Universidade Paulista – UNIP, para
obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo
Benzoni

RIBEIRÃO PRETO/SP

2025

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial da UNIP
Campus Ribeirão Preto**

Silva, Stela Maris Santos Rodrigues
S586p Programa de capacitação em atenção e cuidados à saúde mental no
trabalho: uma experiência com líderes do setor supermercadista / Stela
Maris Santos Rodrigues Silva. --Ribeirão Preto: Universidade Paulista,
2025.
91 f. il.:

Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni
Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional
em Práticas Institucionais em Saúde Mental, Universidade Paulista

1. Saúde mental. 2. Liderança. 3. Trabalho.

CDU 658.3:616.89

Bibliotecária: Tatiane Rosa de Paula. CRB: 8/8919

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Silva, S. M. S. R. (2025). *Programa de capacitação em atenção e cuidados à saúde mental no trabalho: uma experiência com líderes do setor supermercadista* [Dissertação de Mestrado]. Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental – Universidade Paulista, UNIP. Ribeirão Preto, SP. (Orient. Paulo Eduardo Benzoni)

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr.: Paulo Eduardo Benzoni (Orientador)

Instituição: Universidade Paulista (UNIP)

Profa. Dra.: Silvana Regina Ampessan Marcon

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra.: Heidy Johanna Garrido Pinzón

Instituição: Universidade Paulista (UNIP)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Lindinalva Santos Silva e Amir Rodrigues Silva, que estiveram presentes ativamente em todos os momentos da minha vida, e ao meu noivo, Davi Caravante de Freitas, que me acompanhou e apoiou na execução deste trabalho e, a partir de agora, na vida.

AGRADECIMENTOS

Não chegaria até esse momento final, na entrega desta dissertação, sem o apoio e o cuidado de tantas pessoas que estiveram presentes me incentivando e me ajudando em cada detalhe.

Antes de qualquer pessoa aqui da Terra, agradeço a Deus por me sustentar durante esse período crucial da minha vida e, na verdade, em toda a minha vida. Sem Ele não consigo dar um passo sequer.

Aos meus pais, que foram presentes desde a pré-escola até o mestrado. Que me deixaram pela primeira vez na pré-escola com aperto no peito, e tenho certeza de que foi o mesmo aperto quando me deixavam na rodoviária para que eu pudesse trilhar um caminho rumo a essa fase acadêmica.

Ao meu noivo, aquele com quem escolhi viver a vida, que me escutou, me apoiou, me ajudou e me incentivou em todas as etapas da execução deste trabalho; que me escuta, me apoia, me ajuda e me incentiva em todas as partes da minha vida. E ao meu enteado, que com muita energia em sua infância, tem me tornado alguém melhor.

Aos meus pastores, que estiveram presentes desde o momento da aprovação, e aos meus amigos que em todos os finais de semana, ao me despedir na igreja para tomar o rumo na estrada, sempre me incentivaram e cuidaram em oração para que eu pudesse chegar até a conclusão deste projeto.

Ao meu orientador, que não mediu esforços para que este projeto fosse realizado, e com tanta sabedoria, dedicação e disponibilidade foi a base para essa construção. E aos demais professores e colegas, com quem tive incríveis trocas de conhecimento e de experiências.

Enfim, sou grata a Deus pela vida de cada um que contribuiu direta ou indiretamente para a realização desta dissertação. Deus abençoe a todos.

RESUMO

A saúde mental no trabalho tem ganhado crescente atenção, especialmente desde que a Organização Mundial da Saúde (OMS) destacou sua importância, refletida também na Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apontou um aumento nos casos de suicídio em pessoas em atividade de trabalho. Nesse contexto, a questão do suporte organizacional emerge como crucial, influenciando diretamente o bem-estar dos trabalhadores. Este projeto teve como objetivos desenvolver, aplicar e avaliar um programa de capacitação em saúde mental no trabalho voltado para líderes de uma rede de supermercados. Tratou-se de uma pesquisa quase-experimental com grupo experimental (GE) e grupo-controle (GC), bem como etapas de teste e pós-teste após uma intervenção. Para os testes, foram utilizados o Questionário de Caracterização Demográfica e Social, a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) e a Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST). Foram estabelecidos como GE os liderados dos líderes que passaram pelo treinamento e como GC os demais trabalhadores. Para o programa de capacitação, foram escolhidos líderes de apenas um setor e utilizou-se como base do treinamento os fatores propostos pelas “Diretrizes sobre saúde mental no trabalho”, da OMS (World Health Organization, 2022). A comparação dos resultados do teste e do pós-teste em ambos os grupos apontou diferenças interessantes, apesar de não estatisticamente significativas. Foram observadas alterações nos indicadores medidos, apontando não só possíveis efeitos do treinamento, mas também reflexos da dinâmica organizacional no período pesquisado. Foi possível perceber a importância de se trabalhar o desenvolvimento das lideranças como agentes importantes para o desenvolvimento e a manutenção da saúde mental no trabalho. O estudo possibilitou o desenvolvimento e manualização de um programa de capacitação de líderes para atenção à saúde mental dos liderados, disponibilizado para profissionais de recursos humanos poderem utilizar em seus contextos de trabalho.

Palavras-chave: Saúde mental. Liderança. Trabalho.

ABSTRACT

Mental health at work has gained increasing attention, especially since the World Health Organization (WHO) highlighted its importance. This concern is also reflected in the National Health Survey (PNS) conducted by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), which reported a rise in suicide cases among individuals who are employed. In this context, the issue of organizational support emerges as crucial, directly influencing workers' well-being. This project aimed to develop, implement, and evaluate a mental health training program for leaders in a supermarket chain. It was a quasi-experimental study with an experimental group (EG) and a control group (CG), including test and post-test stages after the intervention. The instruments used were the Demographic and Social Characterization Questionnaire, the Perceived Organizational Support Scale (EPSO), and the Pleasure-Suffering Indicators at Work Scale (EIPST). The EG included subordinates of leaders who participated in the training, while the CG included other employees. For the training program, leaders from a single department were selected, and the intervention was based on the factors proposed in the Guidelines on Mental Health at Work (World Health Organization, 2022). The comparison of test and post-test results between both groups revealed interesting differences, although not statistically significant. Changes were observed in the measured indicators, suggesting not only possible effects of the training but also reflections of the organizational dynamics during the research period. The findings highlight the importance of developing leadership as a key factor in promoting and maintaining mental health in the workplace. The study enabled the development and manualization of a Leader Training Program for Attention to Subordinates' Mental Health, made available for human resources professionals to use in their work contexts.

Keywords: Mental Health. Leadership. Work.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
1.1 Saúde mental no trabalho	13
1.2 O suporte organizacional e a saúde mental no trabalho	15
1.2.1 A liderança e a saúde mental dos liderados	17
1.3 O setor supermercadista no Brasil	19
2 OBJETIVOS	21
2.1 Objetivo geral	21
2.2 Objetivos específicos	21
3 METODOLOGIA	22
3.1 Fundamentação metodológica	22
3.2 Caracterização da empresa, espaço de pesquisa	23
3.3 Organização do trabalho	24
3.4 Participantes	24
3.5 Instrumentos	26
3.6 Procedimentos	27
3.6.1 Procedimento de coleta de dados.....	27
3.6.2 Procedimento de análise dos dados	29
4 RESSALVAS ÉTICAS.....	31
5 RESULTADOS.....	32
5.1 Caracterização sociodemográfica	32
5.2 Caracterização profissional	34
5.3 Confiabilidade dos dados	37
5.4 Resultados do diagnóstico	37
5.5 Treinamento advindo do diagnóstico	38
5.6 Dinâmicas observadas no treinamento	39
5.7 Resultados comparativos de teste e pós-teste	43
6 DISCUSSÃO	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	60

APÊNDICE B – Protocolo de descrição dos encontros.....	62
ANEXO I – Questionário de Caracterização Demográfica e Social.....	67
ANEXO II – Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)	68
ANEXO III – Escala de Indicadores de Prazer-Sufrimento no Trabalho (EIPST).....	69
ANEXO IV – Relato dos encontros.....	70
ANEXO V – Descrição das funções dos líderes.....	83
ANEXO VI – Descrição das funções dos subordinados	85
ANEXO VII – Modelo da atividade além do rótulo.....	87
ANEXO VIII – Situações hipotética da atividade “no lugar do outro”	88
ANEXO IX – Situações-problema do cotidiano para atividade “exercendo a motivação”	89
ANEXO X – Imagens modelo da mascote	90

APRESENTAÇÃO

Antes de escolher o curso de Psicologia como graduação, eu já sabia o que gostaria de fazer: trabalhar com funcionários, ou seja, com o setor de recursos humanos das empresas. Não imaginava o universo da Psicologia nesse contexto e, até hoje, mesmo sendo psicóloga, muitos veem apenas o trabalho nos subsistemas do setor, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, entre outros. Eu também gosto dessa parte, mas sempre com um toque da Psicologia.

Ainda me incomodava, como psicóloga, fechar os olhos para a saúde mental, principalmente no contexto laboral, já que todos sabemos da importância do trabalho na vida do indivíduo, ainda mais quando ele promove bem-estar, em vez de estresse e sobrecarga. Na minha área de atuação, iniciei trabalhando em supermercados, em que a sobrecarga se multiplica devido ao excesso de atividades no mesmo lugar, clientes de todas as classes, horários estendidos e por ser um serviço de primeira necessidade – um dos únicos que não parou durante a pandemia de covid-19, por exemplo.

Ao longo da minha carreira, sempre introduzia assuntos que remetessem à saúde mental, mas queria fazer algo ainda mais elaborado. Também sempre tive o sonho de ser professora universitária, na área da Psicologia Organizacional, pois, na graduação, muitos alunos não entendiam a importância do psicólogo no contexto do trabalho, e eu quero ser alguém que possa mostrar na prática essa importância. E falando em prática, para realizar esse sonho, eu precisava de um mestrado, mas apenas o mestrado acadêmico não era suficiente. Foi assim que descobri o mestrado profissional, e tudo se encaixaria perfeitamente: eu realizaria meu sonho e ainda conseguiria fazer esse algo a mais na empresa, com foco na Psicologia.

Ainda na faculdade, e depois ao longo dos anos de atuação profissional, percebi que um dos lados mais influentes da empresa são os líderes. Então, já sabia também que, ao desenvolver algo prático, deveria focar nesse grupo e que assim alcançaríamos a todos. Após pesquisar inúmeras instituições educacionais, encontrei a Universidade Paulista, mais especificadamente o Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni, que, ao ouvir todas essas dores que eu sentia, não mediu esforços para que executássemos a prática de saúde mental nesse contexto, o do trabalho.

Definimos a metodologia do trabalho já com a certeza de que seria realizado com os líderes do supermercado. Depois, definimos o setor e o tipo de pesquisa – queríamos aplicar um teste, realizar a intervenção e aplicar um pós-teste para verificar a diferença nas variáveis após a intervenção. Assim, após definir quais testes utilizaríamos, consegui aplicá-los em uma parte considerável dos trabalhadores nessa primeira etapa. Na segunda etapa, já com os líderes, fizemos encontros semanais com temas voltados para a saúde mental dos liderados. Na última etapa, de pós-teste, aplicamos os mesmos testes da fase inicial e conseguimos identificar alguns aspectos que fizeram a diferença, principalmente em relação aos líderes.

Portanto, esse programa serve para pensar a prática psicológica no trabalho, mostrar a relevância da saúde mental e do bem-estar nesse contexto, bem como a importância do líder como precursor desse bem-estar, pois é quem influencia a equipe positiva ou negativamente. Para mim, este trabalho mudou a maneira de enxergar o contexto organizacional e de identificar causas maiores quando se trata de saúde mental nesse ambiente – os próprios líderes têm suas contribuições, mas o ambiente todo precisa ser alterado para que haja, de fato, mudança. Eu, como profissional da área, estou disposta a me dedicar para salientar a importância dessa temática em todos os ambientes de trabalho que estiver.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Saúde mental no trabalho

A Organização Mundial da Saúde (OMS) trouxe à tona a temática da saúde mental no ambiente de trabalho e, desde então, ela tem crescido exponencialmente (Queirós, 2021). Segundo a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), houve um crescimento nos casos de suicídio em 2019, com 76% deles tendo ocorrido com pessoas em atividade de trabalho, ou seja, é mais do que necessário não apenas explorar o assunto, mas desenvolver estratégias para a prevenção da saúde mental nesses ambientes (Conselho Nacional de Saúde, 2024).

A OMS define saúde mental como um estado de bem-estar vivido pelo indivíduo, que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para responder aos desafios da vida e contribuir com a comunidade (World Health Organization, 2022). Portanto, o conceito não se limita a características psicológicas ou emocionais, mas abarca a história de vida do indivíduo, suas relações, os ambientes que frequenta e, conseqüentemente, seu trabalho, uma vez que um terço de nossa vida é dedicado ao trabalho.

Segundo o Conselho Nacional de Saúde (2024), os transtornos mentais relacionados ao trabalho são a terceira maior causa de licença-saúde. Entre eles, encontram-se a ansiedade, a depressão e a síndrome de *burnout*. No fim de 2024, o Ministério da Saúde (2024) atualizou a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), através da portaria nº 5.674, e incluiu estes mesmos transtornos mentais para a aquisição de 12 meses de estabilidade após a alta médica, se a causa da doença for ocupacional (Lima, 2024).

Especial atenção é necessária ao advento da pandemia de covid-19. Durante e após a pandemia, as noções de trabalho mudaram drasticamente – enquanto a enfrentávamos, muitos ficaram desempregados, uma vez que o isolamento social nos impediu de frequentar alguns serviços e os empregadores não conseguiram manter todos os funcionários ou até mesmo tiveram que fechar os estabelecimentos (Benzoni et al., 2021). Isso também impactou a saúde mental da maioria da população. Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (2022), a pandemia desencadeou

um aumento de 25% de ansiedade e de depressão no mundo, justamente por conta do isolamento social.

Nesse período, também houve aumento de trabalhos informais e alcance do empreendedorismo para mais da metade da população brasileira (Agência Sebrae de Notícias, 2023). Em contrapartida, observou-se aumento na carga de trabalho em função do uso de tecnologias da informação, o que ocasionou uma maior percepção de estresse, como foi observado por Benzoni et al. (2022), que demonstraram como os reflexos da percepção de estresse no trabalho em operadores de *telemarketing* foi potencializada pela pandemia de covid-19.

Essa análise da pandemia traz uma segunda percepção do ambiente de trabalho, na qual é importante não só o contato com o outro, mas também a flexibilidade de horário, de ambientes e funções. Ou seja, o olhar para a saúde mental, em seus aspectos de qualidade de vida e bem-estar, está crescendo cada vez mais e, com isso, os fatores de riscos psicossociais têm ganhado força para entender as necessidades do trabalhador (Zanelli & Kanan, 2019).

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho

[...] referem-se às interações entre o ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho, as condições organizacionais e as capacidades dos trabalhadores, as necessidades, a cultura, as considerações pessoais extraprofissionais que podem, por meio de percepções e experiências, influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação no trabalho. (International Labour Organization, 1986, p. 3)

Como fatores do indivíduo (trabalhador) estão: características demográficas; autoestima e autoconhecimento; locus de controle; capacidade de enfrentamento e adaptação; habilidades sociais; estilo de vida; significado ou sentido da vida; espiritualidade e transcendência; entre outros. Já nos fatores internos ao trabalho estão: condições do ambiente de trabalho; condições das tarefas; condições do grupo de trabalho; condições da organização; entre outros. Em relação aos fatores externos ao trabalho, podem ser citados: situação econômica familiar; relacionamentos conjugal e familiar; qualidade da assistência à saúde; acesso à educação e à recreação; rede de apoio social; participação em grupos comunitários; situação política e econômica da localidade, do país e do mundo; entre outros (Zanelli & Kanan, 2019).

Para considerar os fenômenos psicossociais advindos desses fatores de risco relacionados ao trabalho, é necessário também levar em conta a rede do indivíduo,

como o grupo, a organização, as instituições, sociedades e nações dos quais faz parte (Zanelli & Kanan, 2019).

Balizando esse novo olhar sobre a saúde mental no trabalho, a OMS apresentou, em 2022, o documento “WHO Guidelines on Mental Health at Work” (em português, “Diretrizes sobre saúde mental no trabalho”) (World Health Organization, 2022), que parte do conceito de que a saúde mental se configura como um estado de bem-estar que permite às pessoas lidarem com os estressores diários, possibilitando trabalharem de forma adequada e contributiva à sociedade. Essas diretrizes abordam seis enfoques: 1) intervenções no nível das organizações; 2) treinamentos gerenciais; 3) treinamentos dos trabalhadores; 4) intervenções no nível dos indivíduos; 5) recomendações para o retorno ao trabalho após licença-saúde por problemas de saúde mental; e 6) empregabilidade de pessoas que vivem com problemas de saúde mental (World Health Organization, 2022). Observa-se que essas diretrizes apresentam uma atuação sistêmica sobre o fenômeno da saúde mental e do trabalho, com especial enfoque à promoção da saúde mental como um recurso prévio.

Desse modo, organizações que buscam ser positivas, por sua vez, precisam identificar e se preocupar com o equilíbrio pessoal e profissional dos trabalhadores. É necessário se comprometer com a transformação dos ambientes de trabalho e, principalmente, dos líderes que influenciam o cotidiano dos liderados, pois precisam estar preparados para desenvolver essas pessoas, gerando, assim, maior motivação e sentido para o trabalho. Os gestores são agentes da positividade e da promoção do bem-estar social e psicológico (Zanelli & Kanan, 2019).

1.2 O suporte organizacional e a saúde mental no trabalho

As diretrizes da OMS para a saúde mental no trabalho preconizam que a organização empregadora se configure como suporte ao empregado (World Health Organization, 2022) e, nesse contexto, recorreremos ao conceito de suporte organizacional. O suporte organizacional é definido como as crenças que os empregados mantêm de que a organização possibilita suporte às suas necessidades (Eisenberger et al., 1986). Trabalhos têm sido realizados com o objetivo de verificar a relação entre suporte organizacional e outras variáveis, bem como sua influência na saúde mental no trabalho (Bukhari et al., 2020; Coupaud, 2022; Tao et al., 2022; Wu et al., 2021), e denotam que a percepção de suporte organizacional mantém estreita

relação com a percepção de bem-estar e, conseqüentemente, com melhor saúde mental no trabalho.

Alguns estudos relacionando suporte organizacional com bem-estar e saúde mental no trabalho merecem destaque. Tang et al. (2023), trabalhando com enfermeiros, concluíram que o suporte organizacional pode ser crucial para aliviar os possíveis problemas de saúde mental, em especial o *burnout*. Prysmakova e Lallatin (2021) realizaram uma revisão sistemática sobre o suporte organizacional percebido nas organizações públicas e concluíram que este pode mitigar o esgotamento mental dos funcionários e diminuir o estresse, acarretando bem-estar e saúde mental para o ambiente laboral. No setor privado, Nogueira e Oliveira (2022) apontaram que o suporte organizacional é um preditor de bem-estar e saúde mental no trabalho, porém o capital psicológico do próprio trabalhador demonstrou ter um peso ainda maior de bem-estar relacionado ao suporte organizacional.

Ainda referente à relação entre bem-estar e saúde mental, Dekel et al. (2022) realizaram um estudo com jovens e adultos entre 19 e 40 anos que estavam fazendo trabalho voluntário e constataram que, embora o envolvimento com esse tipo de serviço pareça ajudar o indivíduo, é necessário o apoio por parte da organização sem fins lucrativos a esses voluntários, pois esse suporte é que favorece o bem-estar psicológico nesses ambientes. Ceribeli e Barbosa (2019) pontuam que o empregador deve ter esse olhar para a saúde mental e o bem-estar de seus empregados por meio do suporte organizacional, já que é por meio dele que é possível observar outros comportamentos sendo desenvolvidos nos empregados, como comprometimento, lealdade e empenho. Os empregados que percebem suporte por parte da empresa em que atuam conseqüentemente aumentam seu interesse por ela, com ganhos consideráveis para o empregador, em especial para empresas que atuam no atendimento ao cliente, já que poderão observar maior empenho nesse aspecto.

Formiga et al. (2020) realizaram um estudo com trabalhadores de empresas pública e privada, solicitando que respondessem à Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO). Os autores concluíram que é fundamental entender a percepção do empregado quanto ao reconhecimento e à valorização que a organização dispõe a ele, por meio de *feedbacks* positivos, elogios, recursos financeiros e promoções, uma vez que o empregado percebe que tem suporte e aumenta sua motivação para buscar melhorias em sua atividade laboral. Nesse sentido, em uma pesquisa com enfermeiros, também utilizando a EPSO, Bukhari et

al. (2020) constataram que a percepção do suporte organizacional pelos empregados é um preditor significativo para a necessidade de realizar um trabalho emocional na organização. Ou seja, trabalhar a saúde mental e o bem-estar laboral incentiva os empregados a se envolverem mais e até mesmo a se esforçarem mais em suas atividades. Portanto, o suporte organizacional é a percepção da retribuição da organização, aqui caracterizada pelos líderes, quanto aos esforços e ao empenho dos empregados para além das tarefas rotineiras e, assim, preservando esse melhor desempenho, criatividade e inovação no ambiente de trabalho (Formiga et al., 2019).

1.2.1 A liderança e a saúde mental dos liderados

Definir o fenômeno da liderança não é uma tarefa simples, uma vez que diversos autores a vêm estudando, ao longo dos anos, por diferentes pontos de vista. Vamos recorrer a um clássico do comportamento organizacional. Robbins (2005) a define como:

[...] a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal. (p. 258)

Ou seja, não é a posição organizacional que define um líder, mas, sobretudo, a capacidade do indivíduo de influenciar as pessoas para atingirem os objetivos predefinidos pela organização (Robbins, 2005).

Existem inúmeras propostas que definem o fenômeno da liderança, seja por meio da personalidade do indivíduo ou de situações do cotidiano, ou até mesmo teorias mais contemporâneas que consideram que o líder independe de personalidade ou da situação, mas é aquele que engaja e motiva (Pereira et al., 2021). Contudo, todos afetam diretamente seus liderados, tanto de forma positiva quanto negativa, por isso a importância de o líder estar focado na saúde mental daqueles que está à frente. Observa-se na literatura sobre liderança e bem-estar psicológico uma tendência a apontar a liderança transformacional como a mais adequada ao desenvolvimento e à

manutenção da saúde mental e bem-estar psicológico dos trabalhadores. Alifah e Sukmawati (2021), por meio de uma revisão sistemática de literatura com foco na liderança em pequenas e médias empresas, identificaram que, de todos os estilos de liderança, a transformacional é a mais estudada e mais apontada como eficaz do ponto de vista de desempenho positivo da equipe.

A teoria da liderança transformacional ou carismática foi desenvolvida em meados dos anos 1990 e abarca todas as outras. Nessa teoria, a liderança é flexível e dinâmica, não existindo uma personalidade, um comportamento, um ambiente, um gênero ou qualquer outra contingência que defina um líder. Porém, considera que o líder é aquele que tem influência sobre os liderados, que, com sua visão pessoal e energia, motiva os liderados e se torna uma referência a ser seguida, aumentando, assim, o engajamento e a produtividade da equipe (da Silva et al., 2023). O líder transformacional também pode ter uma atitude de compartilhamento de suas responsabilidades, gerando empoderamento na equipe e, nessa vertente, Edelman et al. (2020) concluíram que os líderes, ao mesmo tempo que são os principais impulsionadores da eficácia do trabalho, melhoram a saúde e o bem-estar dos membros da equipe.

Kim e Cruz (2022), analisando a relação entre liderança transformacional e bem-estar na indústria de serviços, identificaram que a percepção do bem-estar dos trabalhadores do sexo masculino era positivamente superior quando os líderes apresentavam um estilo de liderança transformacional, concluindo que há uma relação positiva entre esse tipo de liderança e o bem-estar dos trabalhadores. Em contrapartida, Lindert et al. (2022), por meio de um estudo longitudinal realizado em uma empresa de médio porte na Alemanha, não encontraram relação entre o bem-estar psicológico e a liderança transformacional. De qualquer forma, concordamos com Siangchokyoo et al. (2020) de que a teoria da liderança transformacional consiste em uma referência fundamental nos estudos atuais sobre o conceito, mas como ainda existem poucas pesquisas que avaliaram os efeitos positivos individuais, grupais e organizacionais duradouros desse modelo, se faz necessário o estabelecimento de uma agenda de investigação destinada a criar uma teoria mais forte, com melhores medidas sobre o fenômeno.

No mundo pós-pandêmico e com a entrada das gerações Z e alfa no mercado de trabalho, nos deparamos com a necessidade de as empresas desenvolverem ambientes de trabalho mais positivos para a saúde mental dos empregados. Antes o

foco era melhorar os recursos físicos, fortalecer esses recursos e reduzir custos. Os empresários ainda olham para isso, mas começam a perceber que o verdadeiro foco deve ser nas pessoas que ali estão, na saúde delas (Almeida et al., 2020). Nesse contexto, os líderes devem ser transmissores dos valores e da visão da empresa e, por isso, são os principais responsáveis pelo clima organizacional. Esse clima se torna reflexo da cultura organizacional, que pode ser considerada o sistema de ideias, valores, visão e objetivos de um grupo; os padrões de comportamentos que nele se encontram. Portanto, cada empresa tem a sua, e aqueles que têm posições de liderança fazem parte da construção e de modificações dessa cultura e, consequentemente, do clima (Rocha et al., 2021).

É fato que o empregado que está adoecido no ambiente de trabalho não produz como aquele que anseia pelas suas tarefas, que se sente disposto e contente ao acordar para mais um dia de trabalho. Porém, muitos trabalhadores pensam no trabalho apenas em função da pessoa que exerce influência nesse ambiente, seja ela boa ou ruim, e sua motivação ou desmotivação se caracteriza no relacionamento com esse líder todos os dias (Almeida et al., 2020).

Por isso, muitas empresas estão com o olhar diferente ao trabalhar o fenômeno da liderança, pois entenderam que está intrinsecamente ligado à saúde mental dos seus empregados, já que os líderes são a influência que pode motivar a produção ou o adoecimento dos liderados. Esse olhar para o empregado deve ser integral, o líder deve entender o indivíduo em sua totalidade, aquele que tem poder de influência deve compreender e apoiar seus liderados nesses âmbitos (Pereira et al., 2021).

1.3 O setor supermercadista no Brasil

Para começar a discorrer sobre supermercado, é necessário defini-lo. Existem algumas definições dos maiores institutos supermercadistas do Brasil e do mundo e, em um consenso, é possível definir “supermercado” como um estabelecimento que contém no mínimo quatro setores essenciais, sendo eles: perecíveis (açougue, hortifrúti e padaria), mercearia, bebidas e produtos de limpeza. O estabelecimento também deve conter no mínimo dois *checkouts* (caixas registradoras). E, ainda, todo esse complexo deve ser pautado no autosserviço, ou seja, diferentemente das antigas mercearias, nas quais havia um balcão no qual os funcionários atendiam cliente por

cliente, no supermercado, o próprio cliente se serve dos produtos expostos nas gôndolas (Morais & Miranda, 2021).

O primeiro supermercado surgiu nos Estados Unidos, em 1930, quando o fundador percebeu que poderia vender mais e mais barato se atendesse em autosserviço, da forma como conhecemos hoje. Essa ideia de estabelecimento chegou ao Brasil apenas em 1953, e teve um início lento no país (Ascar, 2021). Foi somente em meados dos anos 1990 que o setor supermercadista tomou força no Brasil, e isso aconteceu devido ao intenso processo de urbanização, à entrada das mulheres no mercado de trabalho, ao crescimento médio da renda *per capita*, à estabilidade da moeda e à abertura econômica. Hoje, no Brasil, os supermercados são os que mais se destacam no setor varejista, compondo uma parcela importante da economia desse setor (Morais & Miranda, 2021).

A entrada de grupos multinacionais alavancou ainda mais essa ascensão supermercadista no país. Essas empresas souberam aproveitar as oportunidades de investimento no setor, pois já dispunham de um poder devido a alta escala, baixo custo de operação e utilização de sistemas avançados tecnológicos e logísticos. Com isso, em apenas uma década, o Brasil conseguiu alcançar aquilo que os Estados Unidos tentaram por cinco décadas. Essas empresas multinacionais trouxeram um *know-how* (saber-fazer) para o setor supermercadista brasileiro, bem como realizaram fusões e aquisições, que permitiram uma capilaridade maior (Bezerra, 2023).

Nesse cenário, podemos identificar que, para o alcance desse macroeconômico, são necessárias pessoas, pois sem elas o varejo não sobrevive. A Associação Paulista de Supermercados (APAS) realiza, há 38 anos, a maior feira de alimentos e bebidas das Américas e a maior feira supermercadista do mundo – a APAS SHOW (2024) –, que tem como tema “Além de alimentos”, pois perceberam que o foco não deve ser apenas no produto, mas nas pessoas que são o meio para a entrega desse produto.

Em virtude da alta demanda de pessoas nesse contexto, se faz necessário o olhar para a saúde mental delas, uma vez que, como descrito, o setor supermercadista tem um nível de aceleração que causa desgastes emocionais nos trabalhadores que precisam desenvolver e acompanhar demandas tecnológicas, financeiras, inovadoras e tantos outros aspectos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- Desenvolver, aplicar e avaliar o alcance de um programa de capacitação em atenção e cuidados à saúde mental no trabalho junto a líderes de uma rede de lojas de supermercados.

2.2 Objetivos específicos

- Levantar indicadores da percepção de riscos psicossociais à saúde mental no trabalho entre trabalhadores de uma rede de supermercados.
- Estruturar um treinamento para lideranças voltado para a gestão dos riscos psicossociais à saúde mental no trabalho para o setor supermercadista.
- Aplicar um treinamento para lideranças voltado para a gestão dos riscos psicossociais à saúde mental no trabalho para o setor supermercadista.
- Avaliar o alcance do treinamento aplicado aos líderes.
- Manualizar a metodologia desenvolvida para replicabilidade em outros contextos organizacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 Fundamentação metodológica

A saúde é definida pela OMS como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de afecções ou doenças (World Health Organization, 1946). Assim, consideramos que, ao atuar sobre a saúde mental, em qualquer contexto, se faz necessária uma atuação holística junto aos indivíduos. Já a promoção da saúde é definida como processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria da sua qualidade de vida e saúde, incluindo maior participação no controle desse processo, o que leva à necessidade de empoderamento dos indivíduos para garantirem sua própria saúde (Primeira Conferência Internacional..., 1986).

Desse modo, entendemos que uma atuação de intervenção psicossocial deve buscar a possibilidade de melhores condições humanas e de qualidade de vida, por meio da interação saudável do indivíduo e seu meio social (Neiva, 2010). Para tanto, uma pesquisa científica nesse contexto deve fazer uso de metodologias ativas, não só experimentais.

Com base nesse entendimento, foi desenvolvido um trabalho interventivo, por meio de um treinamento de capacitação de lideranças para a promoção da saúde mental no trabalho. A fim de atender a critérios adequados de pesquisa interventiva, foi realizado um trabalho com medição quantitativa, por meio do método de teste e pós-teste e com grupos experimental (GE) e controle (GC), para identificar o alcance e a validade da intervenção realizada.

Nesses critérios, segundo Stratton (2019), o estudo se caracteriza como quase-experimental, pois utiliza teste e pós-teste, não sendo uma pesquisa experimental. Em estudos de teste e pós-teste, são usadas avaliações das atitudes ou percepções dos indivíduos em relação a um evento, apresentando, assim, uma vantagem de direcionalidade. Ou seja, faz-se o teste em uma variável dependente (conhecimento ou atitude) antes da intervenção e, depois, com uma variável independente (treinamento ou sessão de apresentação de informações). Ainda, como quase-experimental, os resultados não podem ser determinados, mas são feitas associações entre a intervenção e os achados.

3.2 Caracterização da empresa, espaço de pesquisa

De acordo com o *site* da empresa na qual o trabalho foi realizado, ela teve início em 1983, em uma pequena cidade do interior de São Paulo, como um pequeno comércio de produtos secos e molhados que operava com atendimento no balcão. Após os membros da família, e atuais proprietários, comprarem a parte dos outros sócios no mesmo ano, foi realizada a inauguração oficial do supermercado e a ampliação da loja matriz.

Nos anos 2000, a empresa inaugurou uma loja em uma cidade maior, a 30 quilômetros da cidade da loja matriz, e, em 2006, o grupo começou a diversificar seus formatos de atendimento, inaugurando duas lojas em formatos de conveniência nessas mesmas cidades. Na sequência de sua expansão, o grupo aumentou o número de lojas e criou um centro de distribuição de frutas, legumes e verduras (FLV).

No âmbito social, a empresa consolidou sua atuação por meio de um instituto social. Na dinâmica de recursos humanos, o grupo vem passando por um processo de amadurecimento e estruturação nos últimos anos. O departamento atua de forma centralizada, oferecendo suporte às unidades por meio da implantação de políticas de recrutamento e seleção, treinamentos técnicos e comportamentais, desenvolvimento de lideranças e acompanhamento de indicadores de clima e desempenho.

A identidade institucional do grupo está estruturada a partir de princípios que orientam sua atuação no mercado e nas comunidades onde está inserido. A identidade da empresa é marcada pelo valor da proximidade, por uma cultura voltada à inovação com responsabilidade, à valorização das pessoas e ao compromisso com a comunidade. Conta com mais de 800 funcionários distribuídos entre 12 lojas, 4 restaurantes, 7 lojas autônomas e 1 centro de distribuição de hortifrúti em três cidades do interior do estado de São Paulo.

Durante o período no qual foi realizado o treinamento, a empresa precisou realizar trocas de líderes entre as lojas, o que impactou diretamente o clima organizacional. Embora as trocas de liderança sejam recorrentes e até esperadas em determinados contextos corporativos, cada mudança costuma gerar um desconforto entre os funcionários. Houve a substituição de gerentes em quatro lojas, e isso exigiu dos funcionários uma rápida adaptação a novos estilos de gestão, já que, embora a empresa seja a mesma, cada líder tem uma maneira única de conduzir sua equipe.

Paralelamente a esse contexto de transição, a empresa passou a contar, desde o final do ano anterior, com o apoio de uma consultoria focada em prevenção de perdas. O GE utilizado neste trabalho, o setor de perecíveis, notoriamente sensível devido ao vencimento dos produtos, foi um dos principais alvos das intervenções. Em alguns momentos, antes do início dos treinamentos, era possível ouvir comentários informais dos líderes que participaram do programa de capacitação, principalmente nas áreas comuns como recepção ou refeitório, a respeito da dificuldade de assimilação dos novos processos que estavam sendo implementados. Algumas reclamações apontavam para a falta de apoio no momento da execução, o excesso de demandas operacionais ou até a ausência de clareza quanto à utilidade de determinadas mudanças. Isso gerou um sentimento de resistência por parte de alguns funcionários, que questionavam os porquês das novas exigências e sentiam que suas rotinas estavam sendo alteradas sem o devido envolvimento ou explicação. Dessa forma, o acúmulo de mudanças, tanto no nível da liderança quanto nos processos operacionais, impactou a organização interna das equipes, desafiando a estabilidade e a capacidade de adaptação dos funcionários em curto prazo.

3.3 Organização do trabalho

O trabalho foi realizado em três etapas, sendo a etapa I o diagnóstico organizacional sobre saúde mental no trabalho, configurando a fase de teste e denominada diagnóstico/teste; a etapa II uma intervenção por meio de treinamento de capacitação a um grupo de líderes; e a etapa III uma reavaliação da saúde mental no trabalho, denominada pós-teste, focada em verificar se houve alterações nos indicadores de saúde mental inicialmente levantados.

3.4 Participantes

Foram participantes desta pesquisa trabalhadores das diferentes áreas de uma rede de supermercados com 12 lojas no interior do estado de São Paulo, com quantitativos diferentes para cada etapa.

- Na etapa I, de diagnóstico/teste, participaram 317 trabalhadores das diferentes áreas da rede de supermercados.

- Na etapa II, relativa à intervenção, participaram 10 líderes da área de perecíveis de 10 lojas da rede de supermercados.
- Na etapa III, relativa à reavaliação/pós-teste, participaram 130 trabalhadores das diferentes áreas da rede de supermercados, sendo estes os mesmos que passaram pela fase de diagnóstico/teste.

Foram adotados como critérios de inclusão alguns indicadores:

- Ser trabalhador do referido supermercado.
- Ser adulto, estando na faixa etária de 18 a 70 anos, independentemente do gênero autodesignado.
- Manifestação espontânea e voluntária em participar da pesquisa.

Também, de modo a controlar variáveis que pudessem intervir negativamente no processo a ser desenvolvido, foram adotados como critérios de exclusão:

- Ter transtornos mentais graves, como depressão, esquizofrenia, transtornos esquizotípicos e psicoses.

Os GC e GE foram estabelecidos na etapa III, sendo considerado como GE os empregados liderados pelos líderes que participaram da intervenção – etapa II – e o GC composto pelos empregados liderados pelos líderes que não participaram do treinamento.

Para que fosse possível identificar os empregados liderados pelos líderes que passaram pela intervenção, ou seja, o GE, o GC foi composto pelos empregados liderados por aqueles que não participaram do treinamento da etapa II. Para tanto, foram utilizados recursos internos da administração de recursos humanos da rede de supermercados (cadastro de trabalhadores), os quais somente a pesquisadora responsável teve acesso, uma vez que fazia parte do quadro de trabalhadores desse departamento.

3.5 Instrumentos

De modo a abarcar os dados necessários às etapas I e III, foram utilizados os seguintes instrumentos:

a) Questionário de Caracterização Demográfica e Social

De modo a caracterizar os participantes da pesquisa no que diz respeito a algumas das variáveis que interferem na percepção de saúde mental no trabalho, foi utilizado um questionário fechado abordando aspectos relativos a gênero, estado civil, número de filhos, função, tempo de trabalho na empresa e na profissão. Uma cópia do instrumento encontra-se no Anexo I.

b) Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)

A EPSO (Siqueira & Gomide Júnior, 2008) consiste em um instrumento de autorrelato composto por nove afirmativas referentes ao suporte organizacional oferecido pela empresa ao empregado, que devem ser avaliadas em uma escala Likert que varia de 0 a 7 pontos de acordo com o grau de concordância do respondente a cada uma das afirmativas. A escala foi construída por Eisenberger e colaboradores (1986) e adaptada ao Brasil. Por meio dela é possível identificar a percepção do empregado sobre em que medida o empregador se preocupa com a promoção do seu bem-estar (Siqueira & Gomide Júnior, 2008). Uma cópia do instrumento encontra-se no Anexo II.

c) Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho – EIPST

A EIPST (Mendes, 2007) é composta por quatro fatores: dois para avaliar o prazer – realização profissional e liberdade de expressão – e dois para avaliar o sofrimento no trabalho – falta de reconhecimento e liberdade de expressão. Consiste em um instrumento de autorrelato composto por 32 itens que devem ser avaliados por meio de uma escala Likert de 7 pontos. Por meio dela é possível identificar a percepção de sentimentos positivos e negativos do empregado com relação à empresa. Uma cópia do instrumento encontra-se no Anexo III.

Para a etapa II, relativa à intervenção, utilizou-se um programa prévio de treinamento de 18 horas aplicadas em seis encontros de três horas cada um, com uma

estrutura desenvolvida com base na literatura sobre saúde mental e trabalho, em especial nos riscos psicossociais para a saúde mental no trabalho, propostos pela OMS (World Health Organization, 2022). Desse modo, são abordados temas relativos a:

- Conteúdo de trabalho/*design* de tarefas.
- Carga e ritmo de trabalho.
- Horário/jornada.
- Controle sobre as próprias atividades.
- Ambiente e equipamentos.
- Cultura e função organizacionais.
- Relações interpessoais no trabalho.
- Papel na organização como um todo sobre a saúde.
- Desenvolvimento de carreira.
- Interface casa–trabalho.

Os temas foram trabalhados com base nos resultados obtidos no diagnóstico/teste (etapa I) e direcionados à discussão do papel do líder no gerenciamento adequado de tais riscos psicossociais à saúde mental no trabalho junto a seus liderados.

Foram utilizadas técnicas de grupo com enfoque na aprendizagem vivencial de Kolb (1984) e recursos audiovisuais.

3.6 Procedimentos

3.6.1 Procedimento de coleta de dados

Etapa I – Diagnóstico/teste:

Nessa etapa, os trabalhadores do supermercado foram reunidos em grupos de 15 pessoas e, após a apresentação dos objetivos do trabalho, foram convidados a participar da pesquisa. Para aqueles que aceitaram, foi lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e cada participante assinou o documento em duas vias de igual valor e teor. Uma cópia do TCLE encontra-se no Apêndice A.

Após a assinatura, foram distribuídos os instrumentos de coleta de dados, sendo primeiro o Questionário de Caracterização Demográfica e Social, depois a EPSO e, na sequência, a EIPST.

Preencheram os instrumentos 317 trabalhadores da rede de supermercados incluindo líderes e não líderes e, após, as respostas foram analisadas de acordo com a orientação do autor de cada um deles. Os resultados globais foram tratados estatisticamente, por meio de estatística descritiva, a fim de comporem um diagnóstico da percepção de suporte organizacional e de saúde mental do corpo funcional dos trabalhadores da rede, o que balizou as ações de intervenção da etapa II.

Etapa II – Intervenção:

Nessa etapa, de posse dos resultados do diagnóstico, foi elaborado o treinamento a ser aplicado aos líderes, de modo que, para cada tema previamente proposto, o conteúdo específico dos módulos fosse direcionado às necessidades observadas na etapa I. Para aplicação do treinamento, foi desenvolvido um plano de ensino (Apêndice B) detalhando as atividades a serem realizadas em cada um dos encontros.

O objetivo principal do treinamento foi sensibilizar os líderes para lidarem com as questões relativas ao bem-estar dos trabalhadores por eles liderados no dia a dia, desenvolvendo empatia e consideração pela pessoa como um todo, e não somente como “mão de obra”. Para tanto, foram utilizados recursos de técnicas vivenciais em grupo e recursos audiovisuais fundamentados em uma didática construtivista de desenvolvimento do conhecimento.

Uma vez elaborado o treinamento e seu respectivo plano de ensino, foi selecionado um grupo de líderes dos empregados que participaram da etapa I para que o realizassem. O grupo de treinamento foi composto por 10 líderes, todos do setor de perecíveis do supermercado. Esse número não corresponde ao total de líderes da empresa, porém, optou-se por treinar os líderes de um setor específico para atender à estrutura metodológica de GE e GC. Assim, os trabalhadores do setor de perecíveis, do qual os líderes foram treinados, compuseram o GE, e os trabalhadores dos demais setores compuseram o GC.

Os seis encontros dos treinamentos foram realizados no auditório da sede administrativa da rede, no período de 10 de março a 24 de abril de 2025, e foram conduzidos pela pesquisadora responsável pelo projeto, que é psicóloga

organizacional regularmente inscrita no Conselho Regional de Psicologia (CRP/SP: 167921).

Após cada encontro, a pesquisadora, condutora dos grupos, desenvolvia um relato detalhado com foco não só na descrição das atividades, mas na dinâmica de funcionamento do grupo durante as atividades. O relato de cada um dos encontros está disponível no Anexo VI.

Etapa III – Pós-teste:

Após dois meses do diagnóstico/teste, os trabalhadores foram novamente reunidos em grupos de 15 pessoas e convidados a participar da segunda parte da pesquisa. Após a concordância, que já havia sido dada pelo TCLE na primeira etapa do projeto, foram distribuídos os instrumentos de coleta de dados, sendo primeiro o Questionário de Caracterização Demográfica e Social, depois a EPSO e, na sequência, a EIPST.

Após chegar ao total de 130 trabalhadores nessa fase incluindo líderes e não líderes, os inventários foram analisados de acordo com a orientação do autor de cada um deles, repetindo o procedimento realizado na etapa I.

3.6.2 Procedimento de análise dos dados

O primeiro passo para análise dos resultados foi o levantamento dos dados que caracterizam a empresa na qual o trabalho foi desenvolvido, os quais vieram de análise documental e a fonte principal deles foi o *site* da empresa.

Os resultados dos instrumentos de diagnóstico foram compilados de modo a permitir realizar uma análise quantitativa, utilizando-se de estatísticas descritivas para as variáveis sociodemográficas e confiabilidade dos dados. Os instrumentos utilizados tiveram seus resultados apurados a partir da orientação dos autores de cada um deles, para depois serem realizadas as análises das diferenças de resultados no teste e pós-teste nos GC e GE. Para todos os cálculos foi utilizado o *software* SPSS – Statistical Pocket for Social Sciences 21.

A fim de compreender a dinâmica de construção do conhecimento sobre as atitudes de uma liderança promotora de saúde mental no trabalho, os resultados relativos à dinâmica do treinamento foram analisados de forma qualitativa, a partir dos

relatos de cada encontro, utilizando-se uma perspectiva clínico-qualitativa, como proposto por Turato (2003).

De modo a identificar possíveis alcances da intervenção realizada, os resultados dos participantes das etapas I e III foram divididos em dois grupos, sendo: GE o dos trabalhadores liderados pelos líderes que passaram pelo treinamento da etapa II e GC constituído pelos demais trabalhadores liderados por líderes que não passaram pelo treinamento. Os dados obtidos nos dois grupos nas etapas I e III foram comparados e analisados por meio de estatísticas descritivas e inferenciais, a fim de verificar se houve mudanças na percepção de suporte organizacional e de prazer-sofrimento no trabalho antes e depois do treinamento de seus líderes. Esse procedimento se deu a partir da comparação das médias grupais nos itens dos instrumentos. Por fim, de modo a analisar de forma sistêmica o processo como um todo, as fontes de dados foram inter-relacionadas.

4 RESSALVAS ÉTICAS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram adotados princípios éticos, respeitando-se a dignidade humana, garantindo o direito à privacidade, através do sigilo de sua identidade, respeitando-se os preceitos previstos na Resolução nº 510, de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, que trata sobre a condução de pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Atendendo aos procedimentos claramente expressos nessa resolução, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa antes de se iniciarem os trabalhos de campo.

A pesquisa apresenta nível de risco considerado médio em função de desconfortos emocionais por abordar alguns aspectos relativos à saúde, à vida pessoal e à vida profissional. Na condução dos trabalhos foram adotados alguns cuidados éticos, como: apresentação do TCLE (Apêndice A), que explicou as questões relacionadas ao sigilo e à autonomia do participante em deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, assim como assegurou o direito dos participantes em tirarem dúvidas sobre o estudo com o pesquisador se assim desejassem. Como o trabalho foi desenvolvido presencialmente, o TCLE foi apresentado de forma impressa, lido em conjunto com o participante e assinado em duas vias de igual valor e teor, ficando uma das vias com o participante e a outra arquivada com o pesquisador principal.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNIP, através do CAAE nº 81539224.2.0000.5512 e aprovado pelo parecer nº 7.129.378, datado de 8 de outubro de 2024.

5 RESULTADOS

De modo a compor um quadro amplo para melhor compreensão dos resultados, os dados serão apresentados conforme seções a seguir: caracterização sociodemográfica, caracterização profissional, confiabilidade dos dados, resultados do diagnóstico, treinamento advindo do diagnóstico, dinâmicas observadas no treinamento e resultados comparativos de teste e pós-teste.

5.1 Caracterização sociodemográfica

Para análises mais detalhadas dos participantes no teste e no pós-teste, foram preenchidos questionários sociodemográficos contendo variáveis de sexo, faixa etária (segundo as fases do ciclo vital propostas por Griffo & Moreno, 2001), estado civil, número de filhos, escolaridade e renda familiar mensal (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1 – Resultados das variáveis sociodemográficas no teste

Variável sociodemográfica		Grupo-controle		Grupo-experimental		Total	
		F.	%	F.	%	F.	%
Sexo	Masculino	130	46,9	6	18,8	136	44,0
	Feminino	147	53,1	26	81,3	173	56,0
Faixa etária	De 18 a 24 anos (final da adolescência)	76	27,4	7	21,9	83	26,9
	De 25 a 39 anos (adulto jovem)	116	41,9	16	50,0	132	42,7
	De 40 a 64 anos (meia idade)	85	30,7	9	28,1	94	30,4
	Acima de 65 anos (terceira idade e velhice)	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Estado civil	Solteiro	126	45,5	12	37,5	138	44,7
	Casado e/ou união estável	124	44,8	15	46,9	139	45,0
	Divorciado e viúvo	27	9,7	5	15,6	32	10,4
Número de filhos	Sem filhos	120	43,3	10	31,3	130	42,1
	De 1 a 2 filhos	128	46,2	16	50,0	144	46,6
	3 ou mais filhos	29	10,5	6	18,8	35	11,3
Escolaridade	Ensino fundamental completo e incompleto	20	7,2	2	6,3	22	7,1
	Ensino médio completo e incompleto	220	79,4	28	87,5	248	80,3
	Ensino superior completo e incompleto	37	13,4	2	6,3	39	12,6
Renda familiar mensal	Até R\$ 1.320,00 (1 salário-mínimo)	18	6,5	1	3,1	19	6,1
	De R\$ 1.320,01 a R\$ 3.960,00 (de 1 a 3 salários-mínimos)	195	70,4	25	78,1	220	71,2
	De R\$ 3.960,01 a R\$ 6.600,00 (de 3 a 5 salários-mínimos)	52	18,8	6	18,8	58	18,8
	De R\$ 6.600,01 a R\$ 13.200,00 (de 5 a 10 salários-mínimos)	12	4,3	0	0,0	12	3,9

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra no teste. As variáveis relacionadas ao sexo, no GC, apresentaram mínima diferença entre elas, sendo masculino 46,9% e feminino 53,1%; porém, no GE, houve uma grande diferença, sendo masculino 18,8% e feminino 81,3%. A variável faixa etária de 25 a 39 anos (adulto jovem) se sobressaiu para ambos os grupos (GC = 41,9%; GE = 50,0%). As variáveis relacionadas ao estado civil tiveram mínima diferença entre solteiro e casado e/ou união estável, sendo os solteiros 45,5% no GC e 37,5% no GE, e os casados e/ou união estável 44,8% no GC e 46,9% no GE. As variáveis sobre números de filhos também apresentaram pouca diferença entre aqueles sem filhos (43,3%) e os com 1 a 2 filhos (46,2%) no GC; já no GE, a variável com 1 a 2 filhos se sobressaiu (50,0%). Em relação à escolaridade, a variável de ensino médio completo ou incompleto obteve alto percentual no GC (79,4%) e ainda maior no GE (87,5%). A variável relacionada à renda familiar mensal de 1 a 3 salários-mínimos obteve grande percentual também em ambos os grupos, sendo de 70,4% no GC e 78,1% no GE.

Tabela 2 – Resultados das variáveis sociodemográficas no pós-teste

Variável sociodemográfica		Grupo-controle		Grupo experimental		Total	
		F.	%	F.	%	F.	%
Sexo	Masculino	44	44,0	5	19,2	49	38,9
	Feminino	56	56,0	21	80,8	77	61,1
Faixa etária	De 18 a 24 anos (final da adolescência)	37	37,0	8	30,8	45	35,7
	De 25 a 39 anos (adulto jovem)	34	34,0	12	46,2	46	36,5
	De 40 a 64 anos (meia idade)	29	29,0	6	23,1	35	27,8
	Acima de 65 anos (terceira idade e velhice)	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Estado civil	Solteiro	51	51,0	11	42,3	62	49,2
	Casado e em união estável	44	44,0	12	46,2	56	44,4
	Divorciado e viúvo	5	5,0	3	11,5	8	6,3
Número de filhos	Sem filhos	54	54,0	10	38,5	64	50,8
	De 1 a 2 filhos	39	39,0	15	57,7	54	42,9
	3 ou mais filhos	7	7,0	1	3,8	8	6,3
Escolaridade	Ensino fundamental completo e incompleto	4	4,0	3	11,5	7	5,6
	Ensino médio completo e incompleto	83	83,0	21	80,8	104	82,5
	Ensino superior completo e incompleto	13	13,0	2	7,7	15	11,9
Renda familiar mensal	Até R\$ 1.320,00 (1 salário-mínimo)	15	15,0	3	11,5	18	14,3
	De R\$ 1.320,01 a R\$ 3.960,00 (de 1 a 3 salários-mínimos)	62	62,0	21	80,8	83	65,9
	De R\$ 3.960,01 a R\$ 6.600,00 (de 3 a 5 salários-mínimos)	21	21,0	1	3,8	22	17,5
	De R\$ 6.600,01 a R\$ 13.200,00 (de 5 a 10 salários-mínimos)	2	2,0	1	3,8	3	2,4

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Na Tabela 2 temos os resultados do pós-teste. No GC, as variáveis sexo masculino (44,0%) e feminino (56,0%) não obtiveram diferenças importantes como no GE, em que masculino foi 19,2% e feminino foi 80,8%. No GC, a variável da faixa etária de 18 a 24 anos (final da adolescência) obteve um percentual maior (37,0%) do que no GE, que obteve o maior percentual (46,2%) na faixa etária de 25 a 39 anos (adulto jovem). O mesmo ocorreu nas variáveis relacionadas ao estado civil, sendo que no GC o solteiro predominou (51,0%) e, no GE, quem predominou foi o casado e/ou união estável (46,2%). Em relação ao número de filhos, o GC também teve um índice maior para a variável sem filhos (54,0%) e, no GE, para 1 a 2 filhos (57,7%). Na variável escolaridade, predominou o ensino médio completo e incompleto nos dois grupos (GC = 83,0%; GE = 80,8%). Em relação à renda familiar mensal, também predominou a de R\$1.320,01 a R\$3.960,00 para ambos os grupos (GC = 62,0%; GE = 80,8%).

5.2 Caracterização profissional

Para maior compreensão sobre as características profissionais dos participantes dos GC e GE no teste e pós-teste, foram respondidas questões quanto ao setor em que trabalha, qual profissão exerce, há quanto tempo a exerce e em qual loja trabalha atualmente. Os resultados encontram-se nas Tabela 3 e 4.

A Tabela 3 mostra detalhes quanto às características profissionais da amostra no teste. O setor de frente de loja (40,4%) predomina no GC; como maior percentual na variável profissão está o operador de caixa (31,0%), que são aqueles que fazem parte da frente da loja. Já o GE contou apenas com a participação do setor de perecíveis (100,0%), conforme metodologia, com predomínio de balconista/atendente (87,5%). Até 12 meses é a principal variável do tempo de profissão para ambos os grupos, sendo GC 31,4% e GE 46,9%. Por fim, a loja que obteve maior número percentual de participantes do GC foi a loja 10 (17,0%), e no GE foi a loja 8 (18,8%).

Tabela 3 – Resultados das variáveis profissionais no teste

Variável profissional		Grupo-controle		Grupo experimental		Total	
		F.	%	F.	%	F.	%
Setor	Açougue	38	13,7	0	0,0	38	12,3
	Conferência	7	2,5	0	0,0	7	2,3
	Financeiro	5	1,8	0	0,0	5	1,6
	Frente de loja	112	40,4	0	0,0	112	36,2
	Gerência	16	5,8	0	0,0	16	5,2
	Hortifrúti	23	8,3	0	0,0	23	7,4
	Mercearia	32	11,6	0	0,0	32	10,4
	Padaria	44	15,9	0	0,0	44	14,2
	Perecíveis	0	0,0	32	100,0	32	10,4
Profissão	Açougueiro	33	11,9	0	0,0	33	10,7
	Assistente financeiro	6	2,2	0	0,0	6	1,9
	Balconista/atendente	20	7,2	28	87,5	48	15,5
	Operador de caixa	86	31,0	0	0,0	86	27,8
	Padeiro/confeiteiro	19	6,9	0	0,0	19	6,1
	Limpeza/serviços	12	4,3	1	3,1	13	4,2
	Conferente/fiscal	10	3,6	1	3,1	11	3,6
	Encarregado	35	12,6	0	0,0	35	11,3
	Repositor	39	14,1	2	6,3	41	13,3
	Gerente de loja	17	6,1	0	0,0	17	5,5
Tempo na profissão	Até 12 meses	87	31,4	15	46,9	102	33,0
	De 13 a 24 meses	67	24,2	5	15,6	72	23,3
	De 25 a 36 meses	19	6,9	3	9,4	22	7,1
	De 37 a 48 meses	24	8,7	1	3,1	25	8,1
	Mais de 49 meses	80	28,9	8	25,0	88	28,5
Loja	Loja 1	25	9,0	3	9,4	28	9,1
	Loja 2	24	8,7	2	6,3	26	8,4
	Loja 3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Loja 4	29	10,5	4	12,5	33	10,7
	Loja 5	22	7,9	2	6,3	24	7,8
	Loja 6	17	6,1	4	12,5	21	6,8
	Loja 7	22	7,9	0	0,0	22	7,1
	Loja 8	27	9,7	6	18,8	33	10,7
	Loja 9	32	11,6	3	9,4	35	11,3
	Loja 10	47	17,0	3	9,4	50	16,2
	Loja 11	32	11,6	5	15,6	37	12,0

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Tabela 4 – Resultados das variáveis profissionais no pós-teste

Variável profissional		Grupo-controle		Grupo experimental		Total	
		F.	%	F.	%	F.	%
Setor	Açougue	7	7,0	0	0,0	7	5,6
	Conferência	9	9,0	0	0,0	9	7,1
	Financeiro	3	3,0	0	0,0	3	2,4
	Frente de loja	38	38,0	0	0,0	38	30,2
	Gerência	7	7,0	0	0,0	7	5,6
	Hortifrúti	8	8,0	0	0,0	8	6,3
	Mercearia	13	13,0	0	0,0	13	10,3
	Padaria	15	15,0	0	0,0	15	11,9
	Perecíveis	0	0,0	26	100,0	26	20,6
Profissão	Açougueiro	7	7,0	0	0,0	7	5,6
	Assistente financeiro	3	3,0	0	0,0	3	2,4
	Balconista/atendente	5	5,0	21	80,8	26	20,6
	Operador de caixa	28	28,0	0	0,0	28	22,2
	Padeiro/confeiteiro	7	7,0	0	0,0	7	5,6
	Limpeza/serviços	6	6,0	0	0,0	6	4,8
	Conferente/fiscal	9	9,0	0	0,0	9	7,1
	Encarregado	11	11,0	0	0,0	11	8,7
	Repositor	17	17,0	5	19,2	22	17,5
	Gerente de loja	7	7,0	0	0,0	7	5,6
Tempo na profissão	Até 12 meses	53	53,0	18	69,2	71	56,3
	De 13 a 24 meses	11	11,0	4	15,4	15	11,9
	De 25 a 36 meses	5	5,0	2	7,7	7	5,6
	De 37 a 48 meses	6	6,0	0	0,0	6	4,8
	Mais de 49 meses	25	25,0	2	7,7	27	21,4
Loja	Loja 1	2	2,0	0	0,0	2	1,6
	Loja 2	14	14,0	0	0,0	14	11,1
	Loja 3	1	1,0	0	0,0	1	0,8
	Loja 4	24	24,0	4	15,4	28	22,2
	Loja 5	4	4,0	0	0,0	4	3,2
	Loja 6	0	0,0	2	7,7	2	1,6
	Loja 7	3	3,0	1	3,8	4	3,2
	Loja 8	18	18,0	1	3,8	19	15,1
	Loja 9	11	11,0	3	11,5	14	11,1
	Loja 10	5	5,0	7	26,9	12	9,5
	Loja 11	18	18,0	8	30,8	26	20,6

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Na Tabela 4, do pós-teste, o setor que mais predominou no GC também foi a frente de loja (38,0%), e a profissão foi o operador de caixa (28,0%). No GE, no setor de perecíveis (100,0%), o balconista/atendente (80,8%) predominou novamente. Em ambos os grupos, o tempo de profissão até 12 meses teve o maior percentual, sendo GC 53,0% e GE 69,2%. A loja predominante no GC foi a loja 4 (24,0%), e no GE a loja 10 (26,9%).

5.3 Confiabilidade dos dados

A fim de verificar a confiabilidade dos dados das amostras, foi realizada a análise segundo o alfa de Cronbach. Os resultados apontaram confiabilidade, uma vez que para todas as medidas o alfa esteve entre 0,73 e 0,94 (Maroco & Garcia-Marques, 2006), como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Alfa de Cronbach dos instrumentos utilizados

Instrumento/fator		Fase	
		Teste	Pós-teste
EPSO	Percepção de suporte organizacional	0,73	0,76
	Liberdade de expressão	0,89	0,89
	Realização profissional	0,94	0,92
EIPST	Esgotamento	0,91	0,9
	Falta de reconhecimento	0,93	0,93
	Total EIPST	0,86	0,82

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

5.4 Resultados do diagnóstico

De modo a compreender as necessidades do corpo funcional, no que diz respeito à percepção de saúde mental no trabalho, foram aplicadas a EPSO (Siqueira & Gomide Júnior, 2008) e a EIPST (Mendes, 2007). Os resultados globais encontram-se na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultados globais dos instrumentos utilizado na etapa I de diagnóstico

Instrumento	Variável medida	Média do grupo (N = 317)	Desvio padrão	Interpretação
EPSO	Percepção de suporte organizacional*	5,07	1,02	Percepção de consistência
EIPST	Liberdade de expressão**	3,87	1,56	Moderado/crítico
	Realização profissional**	4,86	1,70	Positivo/satisfatório
	Esgotamento profissional***	2,21	1,51	Moderado/crítico
	Falta de reconhecimento***	1,42	1,56	Menos negativa/satisfatório

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

* 5 a 7 = Percepção de consistência; 4 a 4,9 = Dúvida; 1 a 3,9 = Falta de preocupação com o bem-estar (Siqueira & Gomide Júnior, 2008).

** Acima de 4,0 = Avaliação mais positiva, satisfatória; 3,9 a 2,1 = Avaliação moderada, crítica; abaixo de 2,0 = Avaliação para raramente, grave (Mendes, 2007).

*** Acima de 4,0 = Avaliação mais negativa, grave; 3,9 a 2,1 = Avaliação moderada, crítica; abaixo de 2,0 = Avaliação menos negativa, satisfatória (Mendes, 2007).

Nessa tabela temos a média do grupo geral (n = 317), incluindo os líderes e não líderes. Na EIPST observa-se que a liberdade de expressão (3,87) está em um nível moderado/crítico, e o esgotamento profissional (2,21) também, ou seja, os funcionários percebem que não há liberdade para expor suas ideias e/ou para falar livremente com a liderança e sentem-se esgotados em suas rotinas de trabalho. Na variável falta de reconhecimento (1,42), o nível está em menos negativa/satisfatório, ou seja, eles observam que há reconhecimento, não sentem que há falta dele. Já na variável realização profissional (4,86) há um nível positivo/satisfatório, expressando que os funcionários se sentem realizados com suas atividades.

Na EPSO, que mede a percepção de suporte organizacional, a interpretação está como percepção de consistência (5,07), ou seja, mesmo que no limiar da média estabelecida, os funcionários percebem que há um suporte emocional oferecido pela organização.

5.5 Treinamento advindo do diagnóstico

Com base nos resultados da etapa I de diagnóstico e norteados pelos riscos psicossociais para a saúde mental no trabalho (World Health Organization, 2022), o treinamento foi elaborado e seguiu a estrutura apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 – Títulos dos encontros conforme os objetivos e as diretrizes da Organização Mundial da Saúde abordados em cada encontro

Encontro	Título	Objetivo	Tema abarcado
1	Saúde mental e sua importância no ambiente de trabalho	Apresentar conceitos teóricos sobre a saúde mental no ambiente de trabalho e propiciar um ambiente de autorreflexão sobre o grau de demanda e controle dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo de trabalho/<i>design</i> de tarefas. • Carga e ritmo de trabalho. • Horário/jornada. • Controle sobre as próprias atividades.
2	Direitos humanos – equidade e diversidade no ambiente de trabalho	Apresentar conceitos e exemplos de equidade e diversidade no ambiente de trabalho, a fim de explicitar a importância do tema e sanar as injustiças nesse ambiente, contribuindo, assim, com os direitos humanos em relação à saúde mental.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e equipamentos. • Cultura e função organizacionais. • Relações interpessoais no trabalho. • Papel da organização como um todo sobre a saúde.
3	Habilidades de comunicação 1 – empatia e escuta ativa	Apresentar conceitos sobre empatia e escuta ativa, bem como a importância da escuta dos subordinados para a promoção da saúde mental.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e equipamentos. • Cultura e função organizacionais. • Relações interpessoais no trabalho. • Interface casa-trabalho.
4	Habilidades de comunicação 2 – alcance de metas e motivação	Apresentar a importância de motivar corretamente a equipe para o alcance de metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo de trabalho/<i>design</i> de tarefas. • Controle sobre as próprias atividades. • Cultura e função organizacionais. • Desenvolvimento de carreira.
5	O líder antiestresse	Desafiar os líderes a evitarem estresses diários, que podem levar a riscos psicossociais descritos no primeiro encontro, com as cartas disponíveis no baralho.	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo de trabalho/<i>design</i> de tarefas. • Controle sobre as próprias atividades. • Relações interpessoais no trabalho. • Papel da organização como um todo sobre a saúde.
6	História em quadrinhos	Propiciar momento de reflexão sobre todos os temas anteriores, assimilando com a prática de cada líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo de trabalho/<i>design</i> de tarefas. • Cultura e função organizacionais. • Relações interpessoais no trabalho. • Desenvolvimento de carreira.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

5.6 Dinâmicas observadas no treinamento

O primeiro encontro ocorreu no dia 10 de março de 2025 e teve como tema “Saúde mental e sua importância no ambiente de trabalho”, com a apresentação dos temas dos encontros e seus objetivos. Foi explicado o conceito de saúde mental pela

OMS e os 10 riscos psicossociais relacionados ao trabalho, além da NR-1 atualizada (Ministério do Trabalho e Emprego [MTE], 2025).

Nesse encontro foi trabalhado o modelo demanda e controle do estresse ocupacional, de Robert Karasek (1979). Para isso, foi entregue aos participantes a descrição dos cargos que ocupam atualmente, com todas as funções que executam diariamente, fornecido pela empresa (Anexo V). Foi solicitado que classificassem, em uma escala Likert de 0 a 4 pontos, a autonomia e a exigência de cada função. Após, eles precisavam calcular a média aritmética das duas variáveis, somando todos os pontos e dividindo pelo total de funções da descrição. Com esse valor, foram conduzidos a encontrar o ponto de intersecção no gráfico, visualizando, assim, seus níveis de autonomia e exigência. Depois, ainda, foram conduzidos novamente nessa atividade, porém agora com a descrição do cargo de seus subordinados (Anexo VI), a fim de visualizar os níveis de autonomia e exigência deles.

Ao final de cada encontro o grupo respondia: *Se a mascote da empresa estivesse liderando, o que diria da aprendizagem de hoje?* As respostas eram anotadas para a atividade do último encontro. Nesse primeiro encontro observou-se que os participantes puderam refletir sobre a empatia, que consiste em buscar ouvir e entender o próximo, bem como dar mais liberdade para que se sintam mais úteis e importantes.

O segundo encontro ocorreu no dia 17 de março de 2025, com o tema “Direitos humanos: equidade e diversidade no ambiente de trabalho”. A primeira atividade foi nomeada como “Além do rótulo” (Anexo VII), na qual os participantes foram convidados a descrever os estereótipos das pessoas a partir das atividades que realizam. Após essa atividade, foi apresentado o conceito de diversidade, equidade e inclusão (D&EI), a diferença para a igualdade e a importância desses conceitos no ambiente de trabalho e na liderança.

Também foi realizada, nesse segundo encontro, a atividade “No lugar do outro” (Anexo VII), na qual os participantes foram divididos para ler situações hipotéticas de alguma discriminação, identificar qual o prejuízo à saúde mental e propor uma solução. Após a discussão desses casos, a pesquisadora lançou algumas perguntas disparadoras sobre “Equidade em foco”, questionando os participantes se já presenciaram ou vivenciaram outras situações de desigualdade ou injustiça que afetou a saúde mental de alguém no trabalho; se já presenciaram ou precisaram mudar o comportamento ou a aparência física para se sentirem aceitos; e quais são as barreiras para uma saúde mental positiva e equitativa no trabalho. Na questão final, os participantes

entenderam a importância de ter um olhar diferente para cada pessoa e agir sempre com profissionalismo, empatia, humildade e ética.

O terceiro encontro foi realizado no dia 24 de março de 2025 e teve como tema “Habilidades de comunicação 1: empatia e escuta ativa”. Na introdução, foi questionado o que é empatia e realizada uma breve discussão sobre o assunto. A pesquisadora apresentou o vídeo “O poder da empatia”, da Dra. Brené Brown, disponível no YouTube, e, após, os participantes começaram a falar que conseguiram perceber que a empatia era sentir a pessoa; sentir o que a outra está sentindo; algo com uma maior intensidade; ter uma conexão; entrar na dor do outro.

Após a discussão sobre o vídeo, os participantes foram convidados a se dividirem em duplas e a contarem sobre uma situação que estavam vivenciando. Alguns até viraram a cadeira um para o outro e se olharam nos olhos. Outros demonstraram indiferença ao colega. Quando questionados sobre a percepção da escuta de cada um, alguns comentários foram contraditórios à realidade. Na segunda fase, foi solicitado que continuassem com suas duplas, porém precisariam pensar em uma situação complicada vivenciada no trabalho, enquanto o outro receberia um *card* aleatório e agiria da forma descrita, sendo agressivo ou passivo. Após o exercício, quando questionados sobre a percepção, alguns disseram que foi complicado, desconcertante e desconfortável, ou que ficaram incomodados por se sentirem ignorados.

Foram apresentados os conceitos de empatia e escuta ativa, bem como as perguntas abertas que precisam fazer para os funcionários, em vez das fechadas, para desenvolver abertura com sua equipe. Na pergunta final, disseram estar abertos a ouvir, sabendo colocar sua posição sem serem agressivos.

O quarto encontro ocorreu no dia 31 de março de 2025, com o tema “Habilidades de comunicação 2: alcance saudável de metas e motivação”. A primeira vivência foi nomeada “Inspiração motivacional”, na qual os participantes escreveram o nome de um líder que os inspirasse, suas características, por qual motivo o escolheram e depois leram para o grupo todo. Depois, a pesquisadora mencionou que da mesma forma que eles se lembraram de líderes que os inspiraram e/ou inspiram até hoje, que eles fossem assim também com a equipe e os liderados.

Para inspirar alguém, é necessário estar motivado a trabalhar, então foi questionado: *O que, além do dinheiro, os motiva a trabalhar?* E foi solicitado para escreve-

rem a resposta e depois lerem. Os motivos apontados foram: desenvolvimento; amizades; liberdade; autonomia; ter utilidade. Finalmente, foi deixada a tarefa para que questionassem a equipe sobre o que, além do salário, os motivava a trabalhar.

Para a segunda vivência, nomeada “Exercendo a motivação”, foi pedido que elaborassem um plano para alcançar essa meta com a equipe. Depois que fizeram e leram, foi questionado como foi escrever, e disseram que tinha sido tranquilo, pois já sabiam o que iriam fazer, mas conseguiram pensar em outras ações. Seguindo a atividade, a pesquisadora mencionou que em todo planejamento há intercorrências, assim, receberiam alguns *cards* com situações-problema (Anexo IX) que podem acontecer diariamente em qualquer planejamento, podendo prejudicar aquilo que foi idealizado. Percebeu-se que, por serem situações vividas, os participantes já estavam acostumados a resolvê-las, assim, da forma que pontuaram, conseguiriam alcançar a meta de maneira saudável.

Depois das vivências, foi explicado sobre a Pirâmide das Necessidades Básicas de Maslow (as necessidades principais do ser humano) e o conceito de motivações interna e externa. Na pergunta final, os participantes afirmaram que precisavam conversar mais sobre as metas com os liderados; falar sobre essa importância de bater metas; verificar mais a produtividade por funcionário; falar para os funcionários oferecerem os produtos; e aplicar *feedback* para toda a operação.

O quinto encontro aconteceu dia 14 de abril de 2025, com o jogo de baralho *O líder antiestresse*. Após apresentado o jogo, a pesquisadora dividiu os participantes em seis jogadores, seguindo a regra do jogo, e quatro observadores, que ficaram anotando movimentos e falas dos jogadores. Depois de ensiná-los e mostrar as regras gerais, iniciaram. A primeira rodada foi difícil e demorada, uma vez que todos pensavam muito antes de agir. Nas rodadas seguintes já estavam mais acostumados e foi possível observar que a proximidade entre alguns os impedia de serem criteriosos ao darem uma pontuação assertiva. O jogo contou com cinco rodadas e teve duração de mais ou menos 1h. Os observadores sempre estavam anotando e atentos a cada movimento.

Após o término do jogo, foi realizada uma pesquisa discussão e os participantes disseram que conseguiram associar que o líder precisa estar sempre preparado para o problema, com a solução que estiver disponível; que é necessário parar para pensar nas soluções, no jogo e na vida; alguns se sentiram estressados jogando, ou, ainda,

sentiram um conjunto de emoções, como ansiedade, por quererem jogar logo, ou raiva, por não terem a carta certa na situação.

Ao final do encontro, como resposta à pergunta final, a participante ganhadora disse que os líderes enfrentam muitos desafios, mas com maior nível de maturidade terão melhores soluções. Os demais participantes também falaram sobre ter paciência para buscar as melhores soluções.

O sexto e último encontro foi realizado no dia 25 de abril de 2025, com o tema e dinâmica: História em quadrinhos – “Se a mascote fosse líder?”. Foram entregues 14 imagens de expressões diferentes que a mascote poderia fazer relacionadas aos assuntos dos encontros (Anexo X) mais as frases de cada encontro. Com esse material, a pesquisadora solicitou que construíssem uma história cujo tema fosse alguma situação cotidiana associada às frases que eles falaram na pergunta final de cada encontro.

Os participantes ficaram 1h montando os cartazes e, após todos concluírem, os colaram na parede de acordo com a ordem dos encontros e depois apresentaram a todos. Nas histórias, os participantes conseguiram identificar situações que aconteceram com eles durante o período do treinamento e conseguiram resolvê-las levando em conta a saúde mental dos liderados.

Ao final de todas as apresentações, disseram que é importante dar prioridades no processo, mas o que realmente muda é o ser humano, então precisam ser líderes mais humanizados. Solicitou-se que resumissem o encontro em uma palavra, que foram: *experiência; relaxante; ousado; crescimento; gratificante; ouvir; união; cuidado; equidade; diversidade*.

O programa de treinamento foi finalizado com o agradecimento a todos pelo empenho e participação.

5.7 Resultados comparativos de teste e pós-teste

Para analisar os possíveis alcances do treinamento, foi utilizada a metodologia de teste e pós-teste em GE e GC. O GE foi constituído por trabalhadores do setor de perecíveis, sendo 32 na fase de diagnóstico e 26 na fase de pós-teste, todos liderados pelos líderes que participaram do treinamento de intervenção, e o GC foi composto por trabalhadores liderados por líderes que não participaram do treinamento. Todos responderam aos instrumentos de avaliação da percepção de saúde mental no

trabalho (EPSO e EIPST) antes e depois da intervenção. Os resultados globais da EPSO e da EIPST, no teste e no pós-teste, nos GC e GE, foram comparados, a fim de identificar se houve diferenças nos indicadores.

Não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre o teste e o pós-teste, bem como entre o GE e o GC. Porém, analisando-se as médias do grupo nos indicadores utilizados, algumas questões se mostraram interessantes. A Tabela 8 apresenta a média de ambos os grupos nos indicadores globais de cada um dos instrumentos, e a Tabela 9 apresenta as médias globais dos grupos com destaque para alguns itens dos instrumentos utilizados.

Tabela 8 – Resultados globais de cada instrumento no grupo experimental e no grupo-controle no diagnóstico e no pós-teste

Instrumento	Item	Grupo experimental			Grupo-controle		
		Diagnóstico (N = 32)	Pós-teste (N = 26)	Δ	Diagnóstico (N = 277)	Pós-teste (N = 100)	Δ
EPSO	Escore total	4,96	5,11	0,14	5,09	5,05	-0,04
EIPST	Liberdade de expressão	3,74	3,81	0,07	3,89	4,01	0,12
	Realização profissional	4,72	4,74	0,02	4,88	4,97	0,09
	Esgotamento	2,08	2,45	0,37	2,22	2,23	0,01
	Falta de reconhecimento	1,47	1,84	0,37	1,42	1,52	0,10

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Na EPSO, é possível notar que os participantes do GE já percebiam melhor suporte organizacional, com um aumento desse indicador de 4,96 no diagnóstico para 5,11 no pós-teste. Já em relação aos liderados dos demais líderes da empresa (GC), essa percepção baixou, antes estava 5,09 e, no pós-teste caiu para 5,05, sendo menor que o próprio GE.

Nos itens gerais da EIPST, o GE teve uma ligeira elevação em décimos nos itens “liberdade de expressão” (0,07 a mais) e “realização profissional” (0,02 a mais). O GC também demonstrou aumento em “liberdade de expressão” (0,12 a mais) e “realização profissional” (0,09 a mais). Na variável “esgotamento”, o GE teve um aumento muito maior (0,37 a mais) do que o GC (0,01 a mais), indicando um resultado negativo, o que pode ser devido aos novos processos e trocas de liderança que ocorreram na empresa no período do programa. O mesmo aconteceu na variável “falta

de reconhecimento”, que também teve um aumento ainda maior no GE (0,37 a mais) e no GC (0,10 a mais).

Tabela 9 – Resultados de alguns itens de cada instrumento no grupo experimental e no grupo-controle no diagnóstico e no pós-teste

Instrumento/item		Grupo experimental			Grupo-controle		
		Diagnóstico (N = 32)	Pós-teste (N = 26)	Diferença pós-intervenção	Diagnóstico (N = 277)	Pós-teste (N = 100)	Diferença pós-intervenção
EPSO	Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam	3,16	2,55	-0,64	2,89	2,81	-0,08
	Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	3,06	3,65	0,59	3,5	3,52	0,02
EIPST	Confiança entre os colegas	2,72	3,50	0,78	3,36	3,74	0,38
	Liberdade para usar minha criatividade	3,97	3,35	-0,62	3,69	4,05	0,36
	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	4,09	4,60	0,51	3,82	3,87	0,05
	Estresse	3,06	3,60	0,54	3,49	3,44	0,05
	Insatisfação	2,03	2,65	0,62	2,3	2,55	0,25
	Sobrecarga	2,72	3,25	0,53	3,05	3,02	-0,03
	Medo	1,66	2,20	0,54	1,5	1,58	0,08
	Falta de reconhecimento do meu esforço	1,81	2,60	0,79	2,03	2,42	0,39
	Falta de reconhecimento do meu desempenho	1,84	2,50	0,66	1,94	2,24	0,30
	Indignação	2,00	2,70	0,70	1,79	1,75	-0,04
	Injustiça	1,69	2,25	0,56	1,53	1,55	0,02

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Analisando-se os itens da EPSO, alguns resultados se mostraram interessantes, conforme a Tabela 9. No item “esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam”, o GE apresentou uma queda de -0,64, o que pode estar indicando que a empresa começou a considerar os interesses nas decisões que afetam os funcionários, sendo este um dos temas trabalhados no treinamento.

Nos itens selecionados da EIPST, “liberdade com a chefia para negociar o que precisa” apresentou um aumento importante, de 0,59, no GE, e “liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias” também aumentou (0,51), indicando uma possível abertura dos líderes.

Houve uma queda na variável “liberdade para usar minha criatividade” (-0,62), que pode ter sido causada pela rigidez no cumprimento dos processos do setor do GE, em que os funcionários podem perder a vontade de dar sugestões e ideias. Observa-se o inverso no GC, em que houve aumento nesse item (0,36).

O “estresse” aumentou no GE (0,54) e a “insatisfação” também aumentou nos dois grupos (GE = 0,62; GC = 0,25). A “indignação” aumentou no GE (0,70), mas caiu levemente (-0,04) no GC, assim como “sobrecarga”, que aumentou no GE (0,53) e diminuiu no GC (-0,03). Esses indicadores apontam que, devido ao excesso de novas tarefas complexas e detalhistas do setor, os trabalhadores do GE perceberam um nível maior de estresse e de sobrecarga no trabalho.

O “medo” aumentou no GE (0,54), mais do que no GC (0,08), o que aconteceu também na variável “injustiça”, sendo 0,56 no GE e 0,02 no GC. Esses itens chamam a atenção para as trocas constantes de liderança, que podem gerar medo da nova liderança ou, ainda, injustiça, por sempre haver essas trocas.

A “falta de reconhecimento do meu esforço” aumentou nos dois grupos (GE = 0,79; GC = 0,39), assim como “falta de reconhecimento do meu desempenho” (GE = 0,66; GC = 0,30). Isso parece indicar o desafio para que os líderes da empresa percebam e ofereçam elogios e reconhecimentos sobre o trabalho de seus colaboradores.

Por fim, a “confiança entre os colegas” aumentou 0,78 no GE e 0,38 no GC, indicando que mesmo com as dificuldades relacionadas às tarefas e às mudanças realizadas na empresa, eles conseguem trabalhar mais em equipe e se sustentar por meio das amizades.

6 DISCUSSÃO

No programa de treinamento, foram trabalhadas as diretrizes da OMS (World Health Organization, 2022): conteúdo de trabalho/*design* de tarefas; carga e ritmo de trabalho; horário/jornada; controle sobre as próprias atividades; ambiente e equipamentos; cultura e função organizacionais; relações interpessoais no trabalho; papel da organização como um todo sobre a saúde; interface casa–trabalho; e desenvolvimento de carreira. Elas se correlacionam com os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, que, segundo a OIT (International Labour Organization, 1986),

[...] referem-se às interações entre o ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho, as condições organizacionais e as capacidades dos trabalhadores, as necessidades, a cultura, as considerações pessoais extraprofissionais que podem, por meio de percepções e experiências, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho. (p. 3)

Como citado anteriormente, o líder é aquele que engaja e motiva (Pereira et al., 2021), sendo, assim, o principal influenciador para seus liderados. O líder pode surgir por meio de uma indicação formal ou mesmo naturalmente, como menciona Robbins (2005). Por esses motivos, o programa de capacitação foi direcionado aos líderes da empresa e, nos itens dos instrumentos relacionados diretamente com a liderança (p. ex., liberdade para negociar com a chefia o que precisa e liberdade para falar sobre o meu trabalho com a chefia), houve uma leve alteração positiva na percepção dos funcionários.

Ao utilizar no primeiro, quarto e quinto encontros a diretriz de controle do próprio trabalho (World Health Organization, 2022), e no segundo, terceiro, quinto e sexto encontros o fator de relações interpessoais, pode-se ter uma abertura maior dos líderes em escutar e se comunicar melhor com seus liderados. Como evidenciam Zanelli e Kanan (2019) ao mencionarem a importância de desenvolver essas pessoas para gerar maior motivação e sentido para o trabalho, pois os gestores são agentes da promoção do bem-estar social e psicológico.

Ainda, deve-se considerar a rede da qual o indivíduo faz parte (grupo-organização-instituições-sociedades-nações), para ter um olhar integral deste, ou seja, não é apenas um plano de capacitação em um setor específico que salvará a saúde mental dos trabalhadores (Zanelli & Kanan, 2019), ainda mais depois do advento das alterações da NR-1 (MTE, 2025). Porém, muitas diretorias acreditam que apenas os treinamentos com líderes sejam suficientes para validar a empresa como

eficaz no apoio à saúde mental dos seus funcionários. E como trabalhado nos encontros dois e cinco, sobre a diretriz “papel na organização como um todo sobre a saúde” (World Health Organization, 2022), para que haja melhorias, é necessário traçar um plano de ação que envolva desde a diretoria, as lideranças alta e média até a base operacional.

Deve-se levar em consideração, ainda, que os trabalhadores não estão imunes às pressões do universo capitalista do mercado de trabalho, que pede o alcance de metas independentemente da saúde mental e faz parte da sociedade e da nação em que estão inseridos (Zanelli & Kanan, 2019). Além de contextos familiares e pessoais, como trabalhado no terceiro encontro, com a diretriz da interface casa-trabalho (World Health Organization, 2022), a empresa pode se antever a esses momentos e oferecer apoio psicológico e escuta ativa e apropriada a fim de auxiliar nas mais diversas situações pessoais que podem afetar o trabalho.

Pfeffer e Williams (2020) consideram que além de medir e diagnosticar periodicamente esses indicadores, é necessário criar políticas completas de saúde mental na empresa, pois sentimentos de estresse, indignação, medo e percepção de injustiça – como observados nos resultados dos instrumentos utilizados – podem estar relacionados às mudanças recentes na liderança e na estruturação de processos internos vivenciadas pelo grupo, situações que ultrapassam o limite de cuidado dos líderes, pois são alterações definidas pela diretoria.

Ceribeli e Barbosa (2019) pontuam que o empregador, ou seja, a diretoria, deve ter esse olhar integral para a saúde mental dos seus empregados, pois aqueles que percebem suporte da empresa em que atuam aumentam seu interesse por ela. Nos encontros dois e três, quando trabalhados os direitos humanos e as habilidades de comunicação, mostrou-se a importância de um ambiente saudável ser responsabilidade de todos. Nesses encontros, ainda foi abordada a diretriz de ambiente e equipamentos (World Health Organization, 2022), e Almeida et al. (2020) mencionam que após a pandemia de covid-19 e a entrada das gerações Z e alfa no mercado de trabalho, as empresas precisam desenvolver ambientes positivos para a saúde mental.

Antes o foco era em melhorias e fortalecimento de recursos físicos, bem como na redução de custos. Como vimos, a diretoria está focada nisso, na transição, ainda em andamento, de um modelo mais familiar e centralizado para uma gestão mais estruturada e técnica, que tende a gerar impactos emocionais nos funcionários, que

precisam se adaptar a novas formas de atuação e níveis mais exigentes de controle e desempenho. Essa fase de transição é sensível e pode justificar os aumentos percebidos em aspectos negativos, reforçando a importância de uma gestão de pessoas ativa e acolhedora (Almeida et al., 2020).

No contexto do setor supermercadista isso se agrava, pois a dinâmica acelerada e o alto nível de exigência operacional impõem desafios constantes à estabilidade emocional dos trabalhadores. Isso é intensificado por um modelo de gestão que muitas vezes ainda valoriza a produtividade em detrimento da qualidade de vida, o que parece ter se mostrado nos indicadores de aumento de insatisfação e estresse observados nos resultados (Morais & Miranda, 2021). Quando as diretrizes de conteúdo de trabalho/*design* de tarefas, carga e ritmo de trabalho e horário/jornada (World Health Organization, 2022) foram trabalhadas no primeiro encontro, notou-se a real percepção da intensidade elevada de trabalho dos próprios líderes, e, por consequência, dos seus liderados, evidenciando-se a necessidade de alterações de escalas, diminuição de horas extras e até mesmo ajustes no quadro de funcionários para diminuir a sobrecarga existente.

A falta de reconhecimento do esforço e desempenho foram alguns indicadores negativos observados nos resultados. Isso fortalece o proposto por Formiga et al. (2020) em relação à importância de entender essa percepção do empregado quanto ao reconhecimento e à valorização por parte da organização, pois uma vez que o empregado percebe que tem suporte, aumenta sua motivação para buscar melhorias em suas atividades. Esse aspecto aponta, ainda, o desafio para que os líderes percebam e ofereçam elogios e reconhecimentos sobre o trabalho dos seus liderados, o que foi observado nos encontros três e quatro ao serem trabalhadas habilidades de comunicação. Nesses encontros, foram levantadas as diretrizes de cultura e função organizacionais, bem como de relações interpessoais no trabalho (World Health Organization, 2022), e, quando analisada a cultura da empresa e até mesmo a dinâmica de recursos humanos, observa-se que ainda estão se estruturando ações (como avaliação de desempenho e *feedback* contínuos), ou seja, não era percebida a necessidade de orientação formal e adequada para os funcionários.

Vale destacar que o intervalo entre o término do treinamento e a aplicação do pós-teste foi relativamente curto, de apenas dois meses, o que também pode ter influenciado os resultados obtidos, uma vez que mudanças comportamentais, de percepção e de clima organizacional ocorrem gradualmente, ainda mais no que diz

respeito a aspectos relacionados à saúde mental e ao suporte no trabalho. Segundo Stratton (2019), para melhorar a validade desse tipo de estudo (quase-experimental), além do pós-teste imediato seria interessante uma medida posterior, geralmente seis meses após a intervenção, permitindo a consideração da deterioração da aprendizagem, da atitude e, ainda, da estimulação externa contínua. Assim, acreditamos que os efeitos positivos do treinamento realizado ainda estejam em processo de consolidação e, por isso, não tenham sido plenamente captados no segundo momento da avaliação. Estudos futuros podem oferecer uma visão mais precisa sobre os impactos das intervenções realizadas, bem como uma mudança na forma de gestão.

Enfim, os processos e as mudanças enfrentados pela empresa, atrelados aos treinamentos de uma parte dos líderes, demonstram que o plano de ação deve estar interligado com todos os setores e níveis. É necessário que a diretoria esteja comprometida com todos os fatores psicossociais relacionados ao trabalho (International Labour Organization, 1986) e com as diretrizes sobre saúde mental (World Health Organization, 2022) – como foi trabalhado em cada encontro –, em especial com desenvolvimento de carreira, evidenciado no último encontro, para que todos os funcionários sejam capazes de encontrar espaço para crescimento e desenvolvimentos pessoal e profissional com saúde mental.

Observa-se que a realização da atividade em um único universo de pesquisa (uma única organização) pode caracterizar uma limitação deste estudo no que diz respeito à validade do programa de capacitação desenvolvido. Porém, quando se avaliam os resultados, a triangulação dos dados permitiu compreender a potencialidade do programa, mesmo que os achados não possam ser generalizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apontam nuances importantes do clima organizacional e do estado emocional dos funcionários. Mesmo não tendo sido observadas diferenças estatisticamente significativas entre o teste e o pós-teste, bem como entre os GE e GC, houve avanços na comunicação com a liderança e na confiança entre colegas, que indicam movimentos positivos. Também foi possível perceber a importância de desenvolver a liderança, principalmente em relação às atitudes com os liderados.

Em cada encontro pôde-se perceber o quanto os líderes necessitam desse preparo, e até mesmo de um cuidado para com eles, pois entendem a sua importância em relação aos liderados, mas antes também precisam desenvolver a própria saúde e o bem-estar, uma vez que estão sob a diretoria e sobre os liderados. Ou seja, recebem informações de ambos os lados e precisam se desenvolver para responder bem ao que lhes é solicitado.

Os indicadores apresentados, analisados junto aos referenciais teóricos, reforçam a importância da saúde mental como um aspecto essencial da gestão de pessoas. O suporte organizacional mostra-se determinante na forma como os funcionários percebem o ambiente e sua relação com o trabalho, especialmente em um setor exigente como o supermercadista, em que a rotina intensa e a pressão por resultados impactam diretamente o bem-estar dos indivíduos.

Os alertas preocupantes, como o aumento de estresse, sobrecarga, insatisfação, medo, indignação e injustiça, evidenciam a necessidade de a empresa identificar e promover um ambiente saudável para a prevenção de todos os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Esses movimentos demandam um trabalho integral, desde a diretoria até o operacional, incluindo formação contínua das lideranças e estratégias permanentes de reconhecimento e valorização do esforço dos trabalhadores. O tema é tão necessário que cada vez mais órgãos, como a OIT e a OMS, entram na conversa quando o assunto é saúde mental dos trabalhadores, pois compreendem e buscam trazer compreensão para todos os níveis hierárquicos da relevância do bem-estar para o ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- Agência Sebrae de Notícias. (2023, 10 maio). Mais de 93 milhões de brasileiros estão envolvidos com o empreendedorismo. *Sebrae*.
<https://agenciasebrae.com.br/cultura-empREENDEDORA/mais-de-93-milhoes-de-brasileiros-estao-envolvidos-com-o-empREENDEDORISMO/>
- Alifah, A., & Sukmawati, A. (2021). Searching effective leader to improve SME performance: A literature review of leadership style. *Andalas Management Review*, 5(1), 61-76. <https://doi.org/10.25077/AMAR.5.1.61-76.2021>
- Almeida, V. A., Reis, E. J. S. & Bonvicini, C. R. (2020). Estilos de lideranças e sua relação com o adoecimento mental. *Psicologia Saúde em Debate*, 6(1), 227-243. <http://doi.org/10.22289/2446-922X.V6N1A16>
- APAS SHOW. (2024). *Associação Paulista de Supermercados*.
<https://apas.com.br/produto/apas-show/>
- Ascar, A. C. (2021). *Supermercados no Brasil: conceitos, história e estórias*. Literare Books International.
- Benzoni, P. E., Lopes, C. J. R., Santos, R. M., Angelillo, D. N. N., Castro, R. H. S., Melo, T. A., Vaz, R. F. & Teixeira, E. E. (2022). A potencialização dos estressores ocupacionais pela pandemia da covid-19: um estudo com operadores de telemarketing. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 26(42), 115-134. <http://alast.info/relet/index.php/relet/article/view/472>
- Benzoni, P. E., Octaviano, T. S., & Cruz, A. C. (2021). Impactos da pandemia do covid-19 na percepção do estresse e estressores em diferentes estágios do

ciclo de vida. *Interação em Psicologia*, 25(2), 192-204.

<http://dx.doi.org/10.5380/riep.v25i2.76404>

Bezerra, J. E. (2023). Concentração no varejo alimentar brasileiro: o grupo Carrefour na encruzilhada? *Confin*, 60. <https://doi.org/10.4000/confin.53285>

Bukhari, S. R., Alam, N. A., Batool, A., Hussain, Y., Asim, S., Khattak, N., & Tabassum, S. (2020). Perceived organizational support predicts emotional labor among nurses. *Asian Social Science*, 16(2), 68-73.
<https://doi.org/10.5539/ass.v16n2p68>

Ceribeli, H. B., & Barbosa, R. M. (2019). Análise da relação entre suporte organizacional percebido, exaustão e comprometimento organizacional. *Reuna*, 24(3), 1-19. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p1-19>

Conselho Nacional de Saúde. (2024, 3 setembro). *Sofrimento psíquico no ambiente de trabalho: pesquisadoras apontam situação epidêmica na saúde mental no Brasil*. <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/sofrimento-psiquico-no-ambiente-de-trabalho-pesquisadoras-apontam-situacao-epidemica-na-saude-mental-no-brasil>

Coupaud, M. (2022). Organizational change and psychosomatic symptoms: Exploring pathways through working conditions and assessing the moderating role of social support among European workers. *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 322-350. <https://doi.org/10.1177/0143831X211069411>

da Silva, L. X., Soares Marques, N. J., Pereira Saraiva, M., Horz, V., & Capuano da Cruz, A. P. (2023). Efectos del liderazgo transformacional y la responsabilidad social corporativa sobre el compromiso y ciudadanía

organizacional. *Contabilidade Y Negocios*, 18(36), 217-242.

<https://doi.org/10.18800/contabilidade.202302.005>

Dekel, G., Geldenhuys, M., & Harris, J. (2022). Exploring the value of organizational support, engagement, and psychological wellbeing in the volunteer context.

Frontiers in Psychology, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.915572>

Edelmann, C. M., Boen, F., & Fransen, K. (2020). The power of empowerment: Predictors and benefits of shared leadership in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Formiga, N. S., Araújo, I. T., Oliveira, B. F., Pastana, S. T. G., Miranda, A. L. B. B., Azevedo, I. M., & Mafra, A. L. (2019). Suporte organizacional, engajamento e espiritualidade no trabalho: verificação empírica de um modelo teórico concorrente em organizações brasileiras. *Boletim – Academia Paulista de Psicologia*, 39(97), 247-259. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2019000200010&lng=pt&tlng=pt

Formiga, N. S., Freire, B. G. O., Azevedo, I. M., & Faria, S. S. (2020). Correlatos entre o suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro: um estudo com trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, 9(6), e155963486. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3486>

Griffa, M. C., & Moreno, J. E. (2001). Maturidade, vida adulta, velhice. In M. C. Griffa & J. E. Moreno, J. E., *Chaves para a psicologia do desenvolvimento - Tomo 2* (pp. 95-113). Paulinas.

International Labour Organization (ILO). (1986). *Psychosocial factors at work: recognition and control, report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, ninth session*. ILO.
https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Kim, H., & Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: Hybrid data synthesis technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Lima, N. T. (2024). *Transtornos mentais podem garantir estabilidade de 12 meses no emprego após alta médica*. Ministério da Previdência Social.
<https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/transtornos-mentais-podem-garantir-estabilidade-de-12-meses-no-emprego-apos-alta-medica-2>

Lindert, L., Zeike, S., Choi, K., & Pfaff, H. (2022). Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: A longitudinal study. *International Journal*

of Environmental Research and Public Health, 20(1), 676.

<https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. Casa do Psicólogo.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>

Ministério da Saúde. (2024). *Portaria GM/MS nº 5.674, de 1º de novembro de 2024*. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017, e atualiza a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2024/prt5674_05_11_2024.htm

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). (2025). *NR-1 – Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho*. MTE. <https://cdn.protecao.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Guia-Fatores-de-Riscos-Psicossociais-MTE.pdf>

Morais, J. R. G., & Miranda, R. S. (2021). A gênese supermercadista: das resistências às inovações do autosserviço (agro)alimentar. *Raízes*, 41(1), 134-158. <https://doi.org/10.37370/raizes.2021.v41.689>

Neiva, K. M. C. (2010) *Intervenção psicossocial: aspectos teóricos, metodológicos e experiências práticas*. Vetor.

Nogueira, A. P., & Oliveira, A. F. (2022). Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42, 1-16. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>

- Organização Pan-Americana da Saúde. (2022, 2 de março). *Pandemia de covid-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo*. <https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>
- Pereira, G. O., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, 18(37), 512-528. https://doi.org/10.18677/EnciBio_2021C44
- Pfeffer, J., & Williams, L. (2020). Mental health in the workplace: The coming revolution. *McKinsey Quarterly*.
<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/mental-health-in-the-workplace-the-coming-revolution>
- Primeira Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde (1986). *Carta de Ottawa*. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta_ottawa.pdf
- Prysmakova, P., & Lallatin, N. (2021). Perceived organizational support in public and nonprofit organizations: Systematic review and directions for future research. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 467-483.
<https://doi.org/10.1177/00208523211033822>
- Queirós, C. (2021). Saúde mental no trabalho. *Revista ROL de Enfermería*, 44(11-12, Suppl.), 17-25.
- Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. (2016). Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos

maiores do que os existentes na vida cotidiana. 2016.

<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>

Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional* (11. ed.). Pearson Prentice Hall.

Rocha, M. I. B., Rossato, V. P., Wegner, R. S., Malheiros, M. B., & Tontini, J. (2021).

A influência da liderança no clima organizacional de uma empresa de defensivos agrícolas. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 10(2), 137-157.

<https://doi.org/10.33362/visao.v10i2.2326>

Siangchokyoo, N., Klinger, R., & Campion, E. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>

Siqueira, M.M. M., & Gomide Júnior, S. G. (2008). Suporte no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 283-294). Artmed.

Stratton, S. J. (2019). Quasi-experimental design (pre-test and post-test studies) in prehospital and disaster research. *Prehospital and Disaster Medicine*, 34(6), 573-574. <https://doi.org/10.1017/S1049023X19005053>

Tang, Y., Wang, Y., Zhou, H., Wang, J., Zhang, R., & Lu, Q. (2023). The relationship between psychiatric nurses' perceived organizational support and job burnout: Mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099687>

Tao, Y., Ma, Z., Hou, W., Zhu, Y., Zhang, L., Li, C., & Shi, C. (2022). Neuroticism trait and mental health among chinese firefighters: The moderating role of perceived organizational support and the mediating role of burnout — a path analysis. *Frontiers in Public Health*, 10.

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.870772>

Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Vozes.

World Health Organization. (1946). *Constitution*.

<https://www.who.int/about/governance/constitution>

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. WHO.

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzel, R. Z. (2021).

Organizational best practices supporting mental health in the workplace.

Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63(12), e925-e931.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>

Zanelli, J. C., & Kanan, L. A. (Orgs.) (2019). *Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam*. Uniplac.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro Participante:

Gostaríamos de convidá-lo a participar como voluntário da pesquisa intitulada **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM ATENÇÃO E CUIDADOS À SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: UMA EXPERIÊNCIA COM LÍDERES DO SETOR SUPERMERCADISTA**, que se refere a um projeto de pesquisa do(s) participante(s) **Stela Maris Santos Rodrigues Silva** que pertence(m) ao Curso de Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da **Universidade Paulista (UNIP)**.

O(s) objetivo(s) deste estudo desenvolver, aplicar e avaliar o alcance de um programa de capacitação em atenção e cuidados à saúde mental no trabalho, junto a líderes de uma rede de lojas de supermercados. Os resultados contribuirão para promoção de melhorias nas condições de trabalho dos trabalhadores da empresa em estudo, através da melhoria na atuação das lideranças, sobretudo pelo desenvolvimento de atitudes mais empáticas para com os riscos psicossociais à saúde mental.

Sua forma de participação consiste em, caso você seja um liderado, em responder Questionário de Caracterização Demográfica e Social; Escala de Percepção de Suporte Organizacional – EPSO; e Escala de Indicadores de Prazer-sofrimento no trabalho – EIPST. Caso você seja líder, estará passando por um treinamento de capacitação em desenvolvimento de lideranças, constituído por um total de 12 horas, divididas em 4 encontros de 3 horas.

O estudo aqui em questão, será desenvolvido por meio da metodologia de GE - Grupo Experimental - e GGC - Grupo Controle. Para garantia do anonimato dos participantes, ao mesmo tempo que se possa identificar os empregados, liderados pelos líderes que passaram pela intervenção (GE) e GC, que será composto pelos empregados liderados pelos líderes que não participaram do treinamento da etapa II, serão utilizados recursos internos da administração de recursos humanos da rede de supermercados, recursos esses (cadastro de trabalhadores) aos quais somente a pesquisadora responsável tem acesso, uma vez que mesma faz parte do quadro de trabalhadores do departamento de recursos humanos da referida rede de supermercado.

Os resultados serão apresentados de forma global, sem que sejam identificados departamentos, lojas filiais, setores, nem mesmo empregados específicos, uma vez que o objetivo do projeto é verificar a eficácia do programa de treinamento que está sendo desenvolvido.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Não será cobrado nada e não haverá gastos decorrentes de sua participação. Se houver algum dano decorrente da pesquisa, o participante será indenizado nos termos da Lei.

Considerando que toda pesquisa oferece algum tipo de risco, nesta pesquisa o risco pode ser avaliado como: médio e esse risco pode ser explicado como possibilidade de constrangimento ao responder o instrumento de coleta de dados que poderá lhe causar algum tipo de ansiedade, também pelo fato de pensar que possa ser identificado, o que não ocorrerá em hipótese alguma.

São esperados os seguintes benefícios para você, decorrente da sua participação nesta pesquisa: Refletir sobre a sua condição de saúde mental no trabalho e, considerando necessário, poderá ter uma devolutiva do seu resultado, com orientação, por parte do pesquisador. Além disso, o trabalho do qual você está participando, possibilitará o desenvolvimento de um treinamento para os líderes da empresa, melhorando a atuação desses e promovendo um melhor ambiente de trabalho.

Caso tenha interesse você pode pedir o envio por e-mail do resultado da sua participação.

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado. Caso queira retirar o seu consentimento entre em contato com o pesquisador responsável **Stela Maris Santos Rodrigues Silva**, pelo e-mail: **stela-morelli@hotmail.com** com cópia para o CEP-UNIP pelo e-mail **cep@unip.br**. Os seus dados serão retirados caso seja possível identificá-los no banco de dados.

Desde já, agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações.

Esse termo terá suas páginas rubricadas pelo pesquisador principal e será assinado em duas vias, das quais uma ficará com o participante e a outra com o pesquisador principal. Stela Maris Santos Rodrigues Silva, residente à rua Jorge Gushiken, 281, Jardim Cinquentenário, telefone: (18)99155-0798, e-mail: stela-morelli@hotmail.com.

Eu _____ (nome do participante e número de documento de identidade) confirmo que Stela Maris Santos Rodrigues Silva explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Local e data: _____, ____ de ____ de 20__.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Eu, _____
(nome do membro da equipe que apresentar o TCLE)

obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido do participante da pesquisa ou representante legal para a participação na pesquisa.

(Assinatura do membro da equipe que apresentar o TCLE)

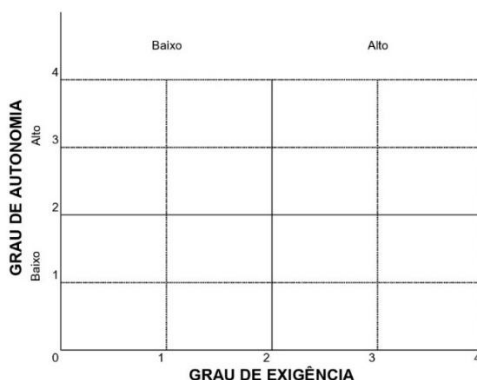
(Identificação e assinatura do pesquisador responsável)

APÊNDICE B – Protocolo de descrição dos encontros

O protocolo é desenvolvido em 6 (seis) encontros semanais de 3 horas cada.

Primeiro Encontro

Nome da atividade: Saúde Mental e sua importância no ambiente de trabalho
Objetivo: Apresentar conceitos teóricos sobre a Saúde Mental no ambiente de trabalho, e propiciar um ambiente de autorreflexão sobre o grau de Demanda e Controle dos funcionários.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: Slides com as definições do programa e conceitos teóricos dos objetivos propostos. Formulário com as atividades desempenhadas, e um espaço para classificar o grau de Autonomia e Exigência de cada tarefa. Gráfico impresso para assinalar o grau de Autonomia versus Exigência. Flipchart e caneta.
Procedimentos: APRESENTAÇÃO 1: <ul style="list-style-type: none"> Apresentar slides sobre o programa de treinamentos; a saúde mental no trabalho; fatores de risco e proteção e as Diretrizes da OMS; e a nova atualização da NR01 de Saúde Mental. EXERCÍCIO 1 – DEMANDA E CONTROLE SOBRE O TRABALHO: <ul style="list-style-type: none"> Entregar os formulários com atividades desempenhadas no cargo que ocupam atualmente, e na frente um espaço para classificar o grau de Autonomia e Exigência de cada tarefa, em escala likert: <p><u>Autonomia</u></p> <p>0 – Nenhuma autonomia para realizar a atividade. 1 – Baixa autonomia para realizar a atividade. 2 – Média autonomia para realizar a atividade. 3 – Alta autonomia para realizar a atividade. 4 – Muito alta autonomia para realizar a atividade.</p> <p><u>Exigência</u></p> <p>0 – Nenhuma exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 1 – Baixa exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 2 – Média exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 3 – Alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 4 – Muito alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar que calculem o resultado de cada variável (Autonomia e Exigência) que deverá ser a média aritmética do total de pontos atribuídos para cada variável. (Soma dos pontos da variável / Total de tarefas da descrição de cargos) Entregar um gráfico impresso para que eles possam colocar o resultado no gráfico, cada um no seu respectivo eixo e verificar qual o ponto de intersecção entre os mesmos.



APRESENTAÇÃO 2:

- Apresentar os slides para explicar o Modelo Demanda-Controle de Karasek no Estresse ocupacional, e deixar exposto a tela com as quatro categorias do modelo: **Alta exigência e baixa autonomia** (alto risco de estresse e problemas de saúde); **Alta exigência e alta autonomia** (risco de estresse, mas controlável); **Baixa exigência e baixa autonomia** (pouco estresse, mas desengajamento); **Baixa exigência e alta autonomia** (ideal para o bem-estar do trabalhador).
- Solicitar uma autoreflexão sobre em qual quadrante estão como líderes.

EXERCÍCIO 2 – DEMANDA E CONTROLE DO TRABALHO DOS LIDERADOS

- Entregar formulários com atividades desempenhadas dos cargos dos liderados, e na frente um espaço para classificar o grau de Autonomia e Exigência de cada tarefa. Assim como fizeram no formulário pessoal.
- Solicitar para calcular a média de cada cargo.
- Solicitar que coloquem o resultado no mesmo gráfico, cada um no seu respectivo eixo e verificar qual o ponto de intersecção entre os mesmos.
- Solicitar uma reflexão sobre em qual quadrante estão os liderados comparados com eles.

EXERCÍCIO 3 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos)

- Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, O QUE DIRIA DO APRENDIZADO DE HOJE?”
- Escrever as frases no FlipChart.

Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Compreensão e conhecimento sobre saúde mental, nível de estresse, riscos psicossociais, para melhor gerenciá-los.

Segundo encontro

Nome da atividade: Direitos Humanos – Equidade e Diversidade no ambiente de trabalho

Objetivo: Apresentar conceitos e exemplos da Equidade e Diversidade no ambiente de trabalho, para explicitar a importância do tema e sanar as injustiças neste ambiente, assim contribuindo com os Direitos Humanos em relação a Saúde Mental.

Tempo de duração: 3 horas

Total de participantes: 10 pessoas

Material necessário:

- Slides com conceitos de Equidade e Diversidade; Direitos Humanos e sua relação com a Saúde Mental.
- Folha com descrições de pessoas para definição de seus estereótipos.
- Cards com situações hipotéticas onde exista desigualdade ou injustiça no ambiente de trabalho.
- Flipchart e canetas.

Procedimentos:**EXERCÍCIO 1 – ALÉM DO RÓTULO:**

- Entregar uma folha de atividade com descrições de pessoas, e solicitar que a partir destas descrições eles escrevam o estereótipo dessas pessoas;
- Após as definições, apresentar nos slides as imagens de como poderiam ser essas pessoas.

APRESENTAÇÃO 1:

- Apresentar os slides explicando sobre Equidade e Diversidade e sua importância para o ambiente de trabalho. Além da sua relação com a Saúde Mental.

EXERCÍCIO 2 – NO LUGAR DO OUTRO:

- Separar os líderes em duplas, para cada dupla entregar uma descrição de uma situação hipotética onde exista desigualdade ou injustiça no ambiente de trabalho. Solicitar que a partir desta situação eles identifiquem como essa situação pode prejudicar a saúde mental do indivíduo, bem como propor a solução para esse tipo de situação.
- Solicitar que todas as duplas apresentem como a situação pode prejudicar a saúde mental, e a solução que eles dariam para essa situação, cada dupla deve ter 5 minutos para apresentar.

EXERCÍCIO 4 – EQUIDADE EM FOCO:

- Fomentar uma discussão reflexiva sobre o assunto, com perguntas disparadoras:
 1. Já presenciaram ou vivenciaram outras situações de desigualdade ou injustiça que afetou a saúde mental de alguém no trabalho?
 2. Vocês já precisaram mudar o comportamento ou aparência física para se sentir aceito no ambiente de trabalho?
 3. Como o ambiente de trabalho pode impactar a saúde mental de um colaborador?

4. Quais são as barreiras para uma saúde mental positiva e equitativa no trabalho?
EXERCÍCIO 5 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos)
<ul style="list-style-type: none"> Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, O QUE DIRIA DO APRENDIZADO DE HOJE?” Escrever as frases no FlipChart.
Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Conhecimento sobre direitos humanos e como a desigualdade e injustiça afetam a saúde mental.

Terceiro Encontro

Nome da atividade: Habilidades de Comunicação 1 – Empatia e Escuta Ativa
Objetivo: Apresentar conceitos sobre empatia e Escuta Ativa, e a importância da escuta dos subordinados para promoção da Saúde Mental.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: Slides com conceitos de Empatia e Escuta Ativa.
Procedimento: EXERCÍCIO 1 – O QUE É EMPATIA: <ul style="list-style-type: none"> Iniciar questionando o que eles acham que é Empatia; Reproduzir o vídeo “O Poder da Empatia” da Brené Brown (https://www.youtube.com/watch?v=Q6rAV_7J5T0); Abrir para comentários sobre o vídeo; Questionar os participantes, se a “Empatia envolve escutar?” EXERCÍCIO 2 – ATIVANDO A ESCUTA: FASE 1: <ul style="list-style-type: none"> Separar o grupo em duplas, solicitar que uma pessoa da dupla conte algo que está vivenciando, tanto da vida pessoal e profissional, e o outro tem que ouvir por dez minutos. Depois trocar a escuta para o outro; FASE 2: <ul style="list-style-type: none"> Pedir que pensem em situações complicadas do trabalho para relatar ao outro; Entregar cards aleatórios para os participantes com instruções para ter dois tipos diferentes de Comunicação na escuta, a primeira sendo mais agressiva, e interrompendo a fala da pessoa em vários momentos com perguntas fechadas e invasivas, e a uma segunda forma mais passiva, apenas ouvindo, fingindo desinteresse também (cada participante deve ter 10 minutos para relatar); FASE 3: <ul style="list-style-type: none"> Discutir com o grupo como foi ser ouvido, como foi ter que escutar, e como foi ver e sentir a reação do outro. APRESENTAÇÃO 1: <ul style="list-style-type: none"> Apresentar slides explicando sobre a Empatia e Escuta Ativa, e quais perguntas são melhores para ativar a escuta. EXERCÍCIO 4 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos) <ul style="list-style-type: none"> Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, COMO APLICARIA ISSO NO DIA A DIA?” Escrever as frases no FlipChart.
Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Desenvolvendo a empatia e escuta ativa dos líderes para com os subordinados.

Quarto Encontro

Nome da atividade: Habilidades de Comunicação 2 – Alcance saudável de metas e motivação
Objetivo: Apresentar a importância de motivar saudavelmente a equipe para alcance de metas.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: Slides sobre o conceito de motivação, sua importância. Folhas impressas com uma situação-problema e comunicação.
Procedimento: EXERCÍCIO 1 – INSPIRAÇÃO MOTIVACIONAL

<ul style="list-style-type: none"> Solicitar aos participantes para escreverem o nome de um líder que os inspira, quais características essa pessoa tem, e por qual motivo escolheram essa pessoa; Após, pedir para eles lerem o que escreveram, e questionar se foi difícil pensar em alguém.
EXERCÍCIO 2 – ENCONTRANDO SUA MOTIVAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Entregar uma folha em branco para cada participante do grupo, e pedir para que escrevam “O que, além do dinheiro, os motiva a trabalhar” e pedir para cada um compartilhar suas motivações.
EXERCÍCIO 3 – EXERCENDO A MOTIVAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Entregar, a cada um, um cartão com uma meta e o prazo a ser atingindo pela equipe; Pedir para que elaborem um plano de como essa meta poderá ser atingida, pela equipe; Cada um apresenta o seu plano. Após ouvir os planos elaborados, dizer “<i>Ahh!!! Beleza, mas nem sempre a vida é assim né?!</i>” E disponibilizar uma caixa com cartões de situações de problemas que podem acontecer com os funcionários, durante o percurso para atingimento das metas, e cada um sorteia, um cartão da caixa. Devem dizer como agiriam com aquele funcionário para que, frente ao problema, o mesmo e a equipe não percam a motivação.
APRESENTAÇÃO 1: <ul style="list-style-type: none"> Apresentar os slides com o conceito de Motivação, e os diferentes tipos de motivação para o trabalho, e sua importância para a saúde mental dos liderados.
EXERCÍCIO 4 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos) <ul style="list-style-type: none"> Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, COMO APLICARIA ISSO NO DIA A DIA?” Escrever as frases no FlipChart.
<p>Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Refletir sobre líderes motivacionais, bem como a autorreflexão sobre suas motivações e a partir disto como motivar o outro.</p>

Quinto Encontro

Nome da atividade: O líder antiestresse
Objetivo: Desafiar os líderes a evitarem estresses diários, que podem levar a riscos psicossociais descritos no primeiro encontro, com as cartas disponíveis no baralho.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: Baralho O Líder Antiestresse e seu manual.
Procedimento: EXPLICAÇÃO SOBRE O JOGO <ul style="list-style-type: none"> Explicar brevemente as regras centrais do jogo e seu funcionamento.
EXERCÍCIO 1 – PRÁTICA DO JOGO <ul style="list-style-type: none"> Oportunizar uma rodada do Baralho – O Líder Antiestresse com 6 jogadores; Enquanto os demais participantes agem como observadores, visualizado os movimentos, expressões e falas de cada jogador.
EXERCÍCIO 2 – DISCUSSÃO <ul style="list-style-type: none"> Promover uma discussão sobre como foi o jogo de cartas, e solicitar que ao longo da semana reflitam sobre o jogo.
EXERCÍCIO 3 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos) <ul style="list-style-type: none"> Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, COMO APLICARIA ISSO NO DIA A DIA?” Escrever as frases no FlipChart.
<p>Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Reflexão sobre as situações estressantes, como líder reagiria, e como o liderado reage a reação do líder.</p>

Sexto Encontro

Nome da atividade: História em Quadrinhos
Objetivo: Propiciar momento de reflexão sobre todos os temas anteriores, assimilando com a prática de cada líder.

Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: Folhas de Flip Chart; Canetas; Réguas; Imagens da mascote com várias expressões; Descrições das falas de cada encontro.
<p>Procedimento:</p> <p>EXERCÍCIO 1 – MONTAGEM DA HISTÓRIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Separe o grupo em duplas, e convide os participantes do grupo a escreverem uma história em quadrinhos, com começo, meio e fim, que retrate o dia a dia deles; • Entregue as falas finais de cada encontro, um para cada dupla, e peça para que a história seja relacionada com o tema do encontro; • Entregue as 14 imagens da mascote da empresa realizando expressões e/ou ações diferentes para cada dupla (tamanho 10x15); • Entregue a folha de Flip Chart, as canetas e réguas para construírem a história na folha, e solicite que coloquem as imagens em cada quadrinho. <p>EXERCÍCIO 1 – APRESENTAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peça para cada dupla colar o cartaz na parede e apresentar sua história; • Em cada final de apresentação, questione os demais participantes a pontuarem suas considerações sobre a história. <p>EXERCÍCIO 3 – A MASCOTE LIDERANDO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finaliza o programa pontuando que eles são mascote da empresa, questione: “COMO APLICAÇÃO TODOS OS TEMAS NA PRÁTICA?” • Agradeça a participação de todos.
Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Reflexão sobre todos os temas e sua aplicação prática.

ANEXO I – Questionário de Caracterização Demográfica e Social

Nome: _____ Código: _____

Sexo: M () F () Idade: _____ Nacionalidade: _____ Naturalidade: _____

Local de Moradia:

Cidade: _____ Bairro: _____

Mora com quem?

Renda mensal estimada:

Estado Civil: _____ Nº de filhos: _____

Sexo e idade dos filhos:

Escolaridade: _____ () Completo () Incompleto () Cursando

Profissão: _____

Tempo que exerce a profissão: _____ Tempo total de trabalho: _____

Função atual no supermercado: _____

Setor que atua no supermercado: _____

Loja na qual trabalha: _____

Observações:

Preenchido por	Local	Data

ANEXO II – Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)

ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL - EPSO

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo moderadamente
- 3 = Discordo levemente
- 4 = Nem concordo nem discordo
- 5 = Concordo levemente
- 6 = Concordo moderadamente
- 7 = Concordo totalmente

- () Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte**.
- () Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam**
- () É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema®.
- () Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar®.
- () Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho®.
- () Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial®.
- () Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho®
- () Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo®.
- () Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível**.

ANEXO III – Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST)

ESCALA DE INDICADORES DE PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO

EIPST

Avaliando o seu **trabalho** nos últimos seis meses, marque o número de vezes em que ocorrem vivências positivas e negativas.

0 Nenhuma vez	1 Uma vez	2 Duas vezes	3 Três vezes	4 Quatro vezes	5 Cinco vezes	6 Seis ou mais vezes
---------------------	--------------	--------------------	-----------------	----------------------	------------------	-------------------------------

Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	0	1	2	3	4	5	6
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	0	1	2	3	4	5	6
Solidariedade com os colegas	0	1	2	3	4	5	6
Confiança entre os colegas	0	1	2	3	4	5	6
Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Liberdade para usar minha criatividade	0	1	2	3	4	5	6
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	0	1	2	3	4	5	6
Cooperação entre os colegas	0	1	2	3	4	5	6
Satisfação	0	1	2	3	4	5	6
Motivação	0	1	2	3	4	5	6
Orgulho pelo o que faço	0	1	2	3	4	5	6
Bem-estar	0	1	2	3	4	5	6
Realização profissional	0	1	2	3	4	5	6
Valorização	0	1	2	3	4	5	6
Reconhecimento	0	1	2	3	4	5	6
Identificação com as minhas tarefas	0	1	2	3	4	5	6
Gratificação pessoal com as minhas atividades	0	1	2	3	4	5	6
Esgotamento emocional	0	1	2	3	4	5	6
Estresse	0	1	2	3	4	5	6
Insatisfação	0	1	2	3	4	5	6
Sobrecarga	0	1	2	3	4	5	6
Frustração	0	1	2	3	4	5	6
Insegurança	0	1	2	3	4	5	6
Medo	0	1	2	3	4	5	6
Falta de reconhecimento do meu esforço	0	1	2	3	4	5	6
Falta de reconhecimento do meu desempenho	0	1	2	3	4	5	6
Desvalorização	0	1	2	3	4	5	6
Indignação	0	1	2	3	4	5	6
Inutilidade	0	1	2	3	4	5	6
Desqualificação	0	1	2	3	4	5	6
Injustiça	0	1	2	3	4	5	6
Discriminação	0	1	2	3	4	5	6

ANEXO IV – Relato dos encontros

O primeiro treinamento aconteceu dia 10 de março de 2025, com o tema: “Saúde Mental e sua importância no ambiente de trabalho”.

Comecei apresentando o tema dos encontros, pois como todos já se conheciam, não teve necessidade de apresentação prévia dos participantes. Apresentei os encontros falando um pouco sobre iríamos conversar em cada encontro, e que todos se relacionam com a saúde mental e sua importância no ambiente de trabalho.

Ao falar do encontro sobre Direitos humanos - Equidade e Diversidade no ambiente de trabalho, fiz a pergunta para eles se sabiam a diferença entre Equidade e Igualdade, eles responderam que não sabiam qual era diferença, então expliquei através de uma imagem, que a equidade é você fornecer apoio às pessoas considerando as particularidades, levando em consideração a diversidade, com gênero, raça, religião, etc.

Ao falar dos encontros sobre as habilidades de comunicação, dei ênfase na importância da escuta ativa, e que eles já tiveram outros treinamentos que envolveu esse assunto. E no alcance de metas e motivação, vamos trabalhar a forma com que eles cobram das pessoas, a motivação que eles dão para cada um para cada pessoa.

Também disse que iríamos jogar baralho, mas um baralho diferente, voltado ao estresse cotidiano do trabalho. E que ao final de cada encontro eles precisarão responder à pergunta, se a mascote da empresa fosse líder, como ele agiria com o que foi aprendido em cada treinamento.

Comecei a explicar o conceito de saúde mental pela Organização Mundial de Saúde. E depois expliquei o porquê estamos realizando esses treinamentos. Mencionei o programa de mestrado que participo, que a princípio seria para contemplar meu projeto de intervenção, porém mostrei a eles que em setembro do ano passado (2024) foi atualizado a NR-01, a principal norma regulamentadora dos riscos no ambiente de trabalho, incluiu os riscos psicossociais em três artigos e mencionei que até maio deste ano (2025), todas as empresas serão obrigadas a desenvolverem programas pra lidar com a saúde mental, então o nosso programa seria um desses, e que poderia ser fiscalizado por órgãos fiscalizadores das normas, mas que também serão feitas outras ações nesse contexto.

Depois de apresentar os artigos da NR, apresentei os 10 riscos psicossociais, depois pedi para eles falarem para mim quais riscos eles enxergam no ambiente de trabalho deles. Mencionei a interface casa-trabalho como algo conflitante, pois os problemas do ambiente da casa, trazem para o trabalho, também comentaram sobre violência doméstica, que é um contexto na região, e aproveitei esse momento para conduzi-los a lidar com esse tipo de situação, e para onde encaminhar, realmente dar apoio a essas pessoas que precisam de ajuda, principalmente por serem líderes. Também mencionei sobre a sobrecarga de trabalho, que acontece muito no varejo. Comentamos do aumento de atestados de depressão e ansiedade, ser um dos motivos para desenvolver esse trabalho com eles, pois temos seis diretrizes de Saúde Mental com enfoque no ambiente de trabalho.

Após essa explicação inicial, entreguei para eles a descrição do cargo de encarregado de perecíveis, expliquei como eles precisariam preencher a escala de grau de autonomia e grau de demanda exigência de cada atividade que eles desempenham. E depois colocar no gráfico qual quadrante eles estariam. Depois entreguei a descrição de cargo do balconista e repositor de perecíveis, e também pedi para colocarem no mesmo gráfico o quadrante onde eles estariam, para melhor visualização.

Para essa análise expliquei o que é o Modelo Demanda e Controle de Robert Karasek, e apoiei eles a se encontrarem nas marcações da teoria.

Falei da importância de manter-se no quadrante de “baixa exigência e alta autonomia”, onde a maioria se manteve. Também foi mencionado que o nível parecido do líder e do liderado seria por causa de ser a mesma visão do líder. Eles também observaram que o nível de exigência dependia muito de como é a liderança deles, ou seja, aquele encarregado que cobra muito o nível de exigência foi maior. E também o nível de exigência do próprio cliente afeta isso, porém perceberam que a maioria tem autonomia, para dar opiniões e ideias.

Ao final perguntei “Se a mascote estivesse liderando, o que diria da aprendizagem de hoje? E anotei no Flipchart o que foram falando. Disseram que eles precisavam ter um olhar para o outro; ter empatia; entender o outro; ter união; ser justo no ambiente de trabalho; buscar sempre uma solução; apoiar aqueles que são mais vulneráveis; ouvir mais; dar mais liberdade aos liderados, pois a autonomia diminui a sensação de inutilidade do liderado, e consequentemente traz um sentimento de ser importante; e acolher sempre esses liderados.

Finalizamos o encontro agendando o próximo para dia 17 de março. Disseram que o encontro foi maravilhoso, pois teve muito conhecimento e gostaram do conhecimento e da troca de experiência.

O segundo treinamento aconteceu no dia 17 de março de 2025, como tema: “Direitos Humanos: Equidade e Diversidade no ambiente de trabalho”.

Tivemos uma nova participante, e enquanto esperávamos os outros integrantes chegarem, expliquei a ela sobre o programa. Quais são os temas que iremos trabalhar e por qual o motivo estamos realizando o programa de capacitação, sendo tanto pelo mestrado, quanto em virtude da atualização da NR-01.

Então iniciei o treinamento entregando a eles a folha da atividade “Além do rótulo”. Expliquei que iríamos trabalhar direitos humanos e equidade e diversidade no ambiente de trabalho, pois muitos dos riscos psicossociais em relação ao trabalho derivam das dificuldades com o líder, para lidar com as diferenças de cada pessoa da sua equipe.

Então na atividade, eles foram convidados a descrever os estereótipos de pessoas, a partir das atividades e comportamentos que essa pessoa faz. Eles tiveram 15 minutos para escrever sobre cinco pessoas.

E depois disso discutimos, o quão estamos alienados e presos a um tipo de estereótipo na nossa visão, que deriva de um ‘racismo estrutural’, ou então do machismo existente no consciente coletivo da sociedade. E então, quando falamos algumas atividades que as pessoas fazem, já ligamos a certos tipos de estereótipos, e já pensamos se a pessoa é branca ou preta, homem ou mulher, idoso ou jovem. E acabamos colocando como um pré-conceito de que a ‘pessoa que faz isso, necessariamente é assim’.

A primeira descrição é de uma pessoa empresária com várias reuniões ao longo da semana e viagens de trabalho. A maioria do grupo colocou que essa pessoa seria um homem, de meia-idade, entre 40 45 anos, branco, vestindo terno e gravata, com uma pasta com vários documentos e um notebook. Apenas uma pessoa uma mulher do grupo mencionou que descreveu em sua atividade, uma mulher, com cabelo liso até a cintura, branca, com vários acessórios e um celular da marca iPhone. Ao mostrar a imagem daquilo que poderia ser a descrição, apresentei uma mulher negra, com cabelo afro, sorridente, com roupas despojadas, sentada numa mesa sem documentos e acessórios, apenas um notebook. E todos ficaram espantados, e concordaram que poderia sim ser uma dessa forma, mas nunca imaginariam essa imagem.

A segunda pessoa é uma pessoa atleta que gosta muito de esportes e academia e treina todos os dias. O grupo ficou dividido, alguns pensaram ser uma mulher, outros pensaram ser um homem, ambos com um corpo definido, com roupas de academia coloridas ou regatas, tênis, meias na canela, uma garrafa da marca Stanley e fone de ouvido. Ao mostrar a imagem da descrição, temos um homem cadeirante, com o tronco definido, porém na cadeira de rodas. Todos concordaram que não pensaram nessa possibilidade.

A terceira pessoa é uma pessoa que pilota avião de via aérea, tem anos de experiência e vários prêmios de reconhecimento. Todos da sala colocaram essa pessoa tendo acima de 50 anos, sendo branco, cabelo grisalho, com terno azul, alguns broches, uma boina e um óculos escuro. Ao mostrar a foto, a imagem foi de uma mulher muçulmana, branca. Todos espantados que essa imagem é real, e também concordaram que jamais imaginaram ser esse piloto.

Na quarta pessoa temos uma pessoa investidora, sempre antenado na bolsa de valores e busca sempre a melhor opção. Alguns falaram que essa pessoa era jovem, com roupas mais despojadas com apenas um celular ou notebook, na sua casa ou em qualquer lugar. Outros falaram que essa pessoa poderia ser mais velha, sentada no escritório, com o notebook, celulares, uma roupa mais social. Ao mostrar a imagem temos a imagem de um jovem morador da favela, com uma blusa escrito “Favelado&Investidor”, e ao fundo a comunidade em que vive. Também todos ficaram espantados nesta possibilidade, em virtude de acreditarem que a pessoa da comunidade tem um grau de escolaridade menor.

E a quinta pessoa é chefe de cozinha, tem seu próprio restaurante e é referência na cozinha. Alguns falaram que poderia ser uma mulher, outros falaram que seria um homem, com uma roupa branca, um avental vermelho, branca. Ao mostrar a imagem, um jovem com síndrome de Down cozinhando, e ele coincidentemente estava vestido de branco com um avental vermelho, mas não passou pela cabeça de ninguém ser uma pessoa com deficiência.

Entramos na nossa discussão de que temos pré-conceitos, estereótipos pré-determinados, pré-definidos em nossa mente, que ao pensar em atividades, já definimos como seria essa pessoa.

Comecei a apresentar o conceito D&EI (Diversidade, Equidade e Inclusão) com a frase “Diversidade é convidar as pessoas para juntar-se à mesa, inclusão é ouvi-las e levar em consideração a sua fala”. (Mota et. al., 2022, p. 26)

Fizemos a reflexão do que é Diversidade e Inclusão, partimos para a diferença entre Equidade e Igualdade, explicando que a Equidade leva em consideração todas as diferenças que essa pessoa, tem seja física, gênero, orientação sexual, religiosa, cultural, e como a sociedade e o ambiente de trabalho, pode se adaptar a essas diferenças, conforme a necessidade dessa pessoa. Já a Igualdade

oferecemos apoio em nível igual a todos, sem considerar as diferenças, só será igualdade quando a pessoas estiverem na mesma condição.

Após essa definição, apresentei em uma imagem onde tem dois cenários, sendo a Igualdade entregando a mesma bicicleta para uma pessoa com deficiência, um homem alto, uma mulher e uma criança. Na Equidade seria uma bicicleta adaptada para a pessoa com deficiência, uma bicicleta maior para o homem, uma bicicleta do tamanho da mulher e uma bicicleta menor para criança.

Expliquei ainda para que serve a Diversidade, Equidade e Inclusão no mercado de trabalho, segundo uma série de relatórios da McKinsey e Company, o Diversity Matters que analisa a relação entre a inclusão da diversidade e o desempenho empresarial. Onde as empresas que apostam nessa diversidade têm mais chances de os colaboradores proporem novas ideias soluções, por estarem mais confortáveis para falar das suas ideias. As empresas têm melhor performance financeira, já que existe abertura pra pessoa estar mais adaptada para entregar uma melhor performance. E ter mais chances de superar concorrentes na criação de valor ao longo prazo, sendo que esse valor não é monetário, mas é o valor empresarial que a empresa estabelece ao ter Diversidade, Equidade e Inclusão.

Dentro disso falamos sobre como a saúde mental e se associa a diversidade, e isso acontece quando ao invés da diversidade acontece favoritismo e discriminação no ambiente de trabalho, que são um dos principais fatores do estresse e das doenças psicossociais, como a Síndrome de Burnout. O líder precisa ter a noção de que exercer a diversidade, reconhecendo essas diferenças, que é a equidade, excluir os outros não é uma opção. E segundo o art. 7 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, todos têm direito contra qualquer discriminação.

Fizemos um breve intervalo e ao voltar entramos na atividade “No lugar do outro”, aonde se dividiram em duplas ou trios para ler uma situação hipotética de algum uma discriminação ou favoritismo, e nisto identificar qual o prejuízo à saúde mental deste indivíduo desta situação hipotética, além de propor uma solução para esse tipo de situação. Após pensarem, fizemos a discussão com a apresentação de quatro situações poéticas.

A primeira situação hipotética comentada foi a situação hipotética 4: “Natália trabalha em um time onde é a única pessoa negra, ela percebe que suas ideias muitas vezes não são levadas a sério, enquanto os colegas brancos recebem mais atenção, mesmo quando dizem as mesmas coisas. Ela sente que sua voz não tem peso.” A dupla que ficou com essa situação comentou que os prejuízos desta pessoa seria a desvalorização e a baixa autoestima, e a ideia que tiveram como solução seria ter treinamentos sobre racismo na empresa. Com isso uma outra dupla comentou que já presenciou uma situação desta no último emprego, aonde teve essas diferenças pela pessoa ser negra, de não ser ouvida pela superior imediata, e ao pedir demissão processou a empresa.

A segunda situação hipotética foi: “Jéssica, uma funcionária que trabalha em uma equipe majoritariamente masculina, constantemente ouve comentários sobre o seu jeito de se vestir e é ignorada durante reuniões, apesar de suas contribuições. Ela sente que suas ideias não são valorizadas apenas por ser mulher.” Essa dupla também comentou que os prejuízos seriam desvalorização, estresse no ambiente de trabalho e falta de autoestima dessa mulher. E que solucionariam com treinamento sobre assédio moral e sexual.

Então passei a fala para o trio que ficou com a situação hipotética 1: “Roberta e Marcos trabalham na mesma empresa há oito anos, na mesma função, e têm semelhante desempenho, mas Roberta sempre busca desenvolvimento profissional. Quando surge uma vaga para supervisor, Roberta e Marcos se candidatam. Porém, Marcos é promovido, mesmo sem ter experiência em liderança. O motivo informal é de que Marcos tem um perfil mais firme, e clientes preferem negociar com um homem.” Esse trio também comentou que o importante um acompanhamento do gerente, para analisar as capacidades técnicas e profissionais da pessoa. Também comentaram que essa mulher poderia estar desmotivada, inferiorizada, com tristeza que poderia levar uma depressão.

E a última dupla ficou com a situação hipotética 5: “Fernanda tem uma deficiência auditiva e percebe que não há recursos adequados em seu ambiente de trabalho para ajudá-la a se comunicar com seus colegas. Quando ela solicita mudanças simples, como legendas em reuniões, suas solicitações são ignoradas.” Eles disseram que para apoiá-la poderia ser utilizado aplicativos próprios para essas pessoas, ou o próprio celular. E essa pessoa se sentiria excluída da sociedade e do ambiente de trabalho, o que poderia também levar a uma depressão. O participante dessa dupla disse que passou por isso em sua última empresa, em que ele era líder do setor, e foi colocado uma pessoa com deficiência auditiva, a princípio não foi dado nenhuma orientação pela empresa, porém entre os funcionários do setor decidiram que toda comunicação com essa pessoa iria ser pelo celular, na época era estritamente proibido celular na empresa, mas eles foram até o superior e pediram autorização para ser utilizados o celular, e todos se comunicavam com ela através do celular.

Após a discussão desses casos, entramos na discussão sobre “Equidade em foco”. Questionei se já presenciaram ou vivenciaram outras situações de desigualdade ou injustiça que afetou a saúde

mental de alguém no trabalho, e uma das participantes comentou que ela já sofreu um preconceito em um outro emprego, onde ela foi ao banheiro e algumas clientes estavam lá tirando foto, e disseram umas às outras para se afastar da “empregadinha” para não aparecer na foto, a mesma diz que lembra disso até hoje, já faz 15 anos. E ainda conta outra situação, um colega de trabalho disse que ela era uma “árvore seca”, pois ela não consegue engravidar. Neste momento, no grupo outra colega do lado acolheu e disse que Deus iria fazer um milagre nela. Como mediadora, também acolhi e disse que as situações ruins da nossa vida temos que buscar força, e a não se apegar a esses comentários. E que ela poderia se apoiar na empresa quando surgir-se novas situações.

Outra participante disse que ela também é chamada de “Peppa pig” ou “Pepão” por causa da sua estrutura física, mencionei a ambas que elas precisam estabelecer limites, pois por mais que ela não se incomode por ser uma pessoa específica chamando, outras pessoas sentirão abertura para fazer o mesmo.

Também perguntei se eles já presenciaram ou precisaram mudar o comportamento, ou aparência física para ser se sentir aceito, disseram que não, porém contei um caso de uma pessoa que era muito extrovertida e comunicativa, mas ao entrar em um ambiente de trabalho, ela precisou ficar mais introvertida, e hoje ela já não é mais tão comunicativa, como ela era.

E a última questão foi quais são as barreiras para uma saúde mental positiva e equitativa no trabalho, e a principal barreira que eles comentaram são os próprios líderes, que não conseguem lidar com a saúde mental deles e nem dos liderados. E outra barreira é o acúmulo de atividades e a falta de planejamento, que acaba deixando um sentimento de incapacidade por não conseguir realizar tudo o que é necessário.

E por fim perguntei “Se a mascote da empresa fosse líder o que diria do aprendizado de hoje?” Eles falaram para ter um olhar diferente para as pessoas; ter profissionalismo, mesmo se eu não gostar da pessoa, tratar com respeito; respeitar essas diferenças; ter equilíbrio emocional; se colocar no lugar do outro; escutar a outra pessoa; ter empatia; humildade; dedicação; ética; integridade; saber ouvir e ser humanizado.

Então encerrei o treinamento agendando o encontro da próxima semana para o dia 24/03/2025.

O terceiro treinamento aconteceu no dia 24 de março de 2025, com o tema: “Habilidades de comunicação 1: Empatia e Escuta Ativa”.

Antes de iniciar o encontro, enquanto aguardávamos os demais participantes chegarem, começamos a discutir sobre a dificuldade de encontrar pessoas para trabalhar, e em virtude disto, o aumento da sobrecarga de trabalho para eles, e os demais funcionários do setor.

Após essa breve discussão, introduzi o tema Empatia e Escuta Ativa, e fiz a pergunta a eles: o que é Empatia? E unanimemente falaram que a empatia é “se colocar no lugar do outro”, depois dois participantes falaram outros conceitos que também definiria a empatia, sendo algo para entender o outro, olhar mais para o outro, e definições correlatas.

Disse então, que eu adivinhei que eles fariam isso, e mostrei o segundo slide que estava escrito que empatia é “se colocar no lugar do outro”, mas eu disse a eles que nesse encontro iríamos desmistificar isso, que empatia não é se colocar no lugar do outro, ou não apenas isso. Se colocar no lugar do outro é muito superficial, e eles começaram a falar que de fato, não é possível se colocar no lugar do outro, porque não entenderíamos o que o outro de fato está sentindo, passamos a mesma situação, não temos a mesma criação, a mesma família, não estudamos na mesma escola, mesmo que seja o nosso irmão a percepção das coisas é diferente. Por isso, é muito difícil se colocar no lugar do outro.

Após essa introdução, reproduzi o vídeo sugerido “O Poder da empatia” da Dr Brené Brown. E após o vídeo começaram a falar que conseguiram perceber que a empatia era sentir a pessoa; sentir o que a outra está sentindo; algo com uma maior intensidade; ter uma conexão; entrar na dor do outro. Uma das participantes, que é mãe e já sofreu um aborto, comentou sobre uma frase que expressa no vídeo “Que pena que você sofreu um aborto, mas pelo menos você tenha a possibilidade de engravidar de novo”, e frisou que isso não é empatia, chega a ser até uma grosseria.

Uma outra participante disse que por mais que eles, como líderes, ouvissem o funcionário, eles nunca poderiam falar das dores deles. Eu disse que é importante isso, para se manter uma hierarquia e uma autoridade como líder, e se estiver passando por uma situação procurar pessoas que estejam no mesmo nível ou um nível acima, como por exemplo um sub gerente um gerente, o setor de recursos humanos, os gerentes de operações, que podem apoiá-los de alguma forma na situação que eles estiverem passando.

Também comentaram que o funcionário pode ter medo de falar, de achar que não será escutado. Comentei que por isso, devem deixar muito aberto o espaço para essas pessoas comentarem e

falarem o estão passando, pois se a pessoa não enxerga uma abertura, dificilmente ela vai falar e de fato ela sentirá medo.

Ainda comentaram que não devem ser grosseiros, devem repensar a maneira de expor a situação, e de apoiar a situação, e oferecer outras ideias.

Um dos participantes comentou um caso pessoal, tem um colega que tem uma filha com deficiência, só que ele não aceita as dificuldades que a criança tem, mesmo toda família falando para ele buscar ajuda. O participante do grupo disse que tentou falar diversas vezes para esse pai, de uma forma tranquila, tentando ser empático. Como esse pai negligenciou os cuidados com a criança, a família acionou o Conselho Tutelar, mas não houve briga, nem agressividade.

Depois desses relatos, relembrei a fala de uma participante do grupo, que disse que não pode contar as situações para os funcionários, e eu disse que neste momento, eles teriam essa oportunidade de falar com o parceiro do lado. Deveriam contar uma situação que está vivenciando, tanto da vida profissional, quanto pessoal. E ambos deverão falar em 10 minutos cada.

Eles se dividiram em três duplas e um trio, e começaram a falar. Na minha percepção, como mediadora do grupo, os participantes da dupla 1 viraram a cadeira um para o outro, se olharam no olho durante todo tempo, e ambos falaram muito, totalmente abertos um ao outro. A dupla 2 se mantiveram na mesma posição das cadeiras, uma delas que já tinha entrado no grupo dizendo que estava bem corrida, ficou mexendo no celular em alguns momentos, enquanto a outra falava, e cruzou o braço na maioria do tempo e bocejando. A dupla 3 também manteve as cadeiras, na mesma posição, porém conversaram o tempo todo, ambos falando, mas próximo ao final do tempo começaram a mostrar o celular um pro outro, e uma participante levantou e começou a conversar com a outra dupla. O trio mudou a posição das cadeiras, ficaram mais próximas, porém um dos participantes ficou mexendo no celular, e em alguns momentos a outra participante cruzou os braços, mas conversaram bastante.

Após os 20 minutos de conversa, questionei a percepção deles. A dupla 1 disse que gostaram de ser ouvido, uma participante da dupla, disse que se enxerga mais ouvinte, mas que falar é muito melhor. O outro participante disse que foi bom ouvir o que o outro tem a dizer sobre a situação, esperando uma resposta ou ajuda sobre aquilo que está sendo dito, e foi muito bom falar, pois estava com várias dúvidas em algumas situações, mas que ao ouvir a posição da colega, conseguiu ter vários insights.

A dupla 2, a participante que estava mexendo no celular disse que ela se sentiu acolhida, que gosta de ser ouvida, e que é importante dar atenção. A colega, por sua vez, disse que é importante prestar atenção no colega. A dupla 3, disse que gostam de ser ouvido, e desabafar é muito bom, que entenderam que é importante ouvir, não só falar. E o trio também comentou que é bom ser ouvido, ouvir o ponto um do outro, foi bom estar enxergando que todos lutam a mesma coisa, mas sempre buscando melhorias.

Depois dessa reflexão de como foi ser ouvido, e de ouvir. Entramos na segunda fase do exercício, e pedi para continuar na mesma equipe, porém agora um participante de cada equipe, iria pensar numa situação complicada que vive no trabalho, e comentar sobre esse problema. Enquanto os outros, iriam retirar um *card* aleatoriamente e agir da forma que está no *card*.

Após o exercício, questionei a dupla 1 sobre a percepção deles, a participante que contou sobre a situação complicada, disse que ela foi falando, mas chegou um momento que ficou desconcertante e desconfortável, pois começou a ser se sentir ignorada. E o colega que estava com um *card* de Comunicação Passiva, disse que também se sentiu muito desconfortável de não poder falar e expressar a opinião dele sobre aquilo que ela estava falando. Mencionou que não demonstrar, e se fechar, é muito ruim.

A dupla 2, disse que foi muito bom falar, porém a pessoa que estava com o *card* de Comunicação Agressiva não conseguiu executar, e apenas ficava rindo, quando deveria interromper, mas que também passou um sentimento de “deboche” para pessoa que estava sendo ouvida, que comentou que não gostou da atitude também.

A dupla 3, também ficou com a Comunicação Passiva, e disse que foi muito difícil para ela, pois é muito comunicativa, e ficar apenas ouvindo, fingindo não dar atenção, foi muito ruim. E a pessoa que estava falando, que já conhece que essa pessoa é comunicativa, se sentiu muito incomodado, pela pessoa só ficar olhando para ele, sem dizer nada, ou olhando para o “absoluto nada”.

E ao trio perguntei para pessoa que estava falando, com quem ela se estressou mais e ela falou que com os dois, pois uma não estava “nem aí”, não estava ligando para o que estava sendo dito, e outro que estava com a Comunicação Agressiva ficava o tempo todo questionando, sendo invasivo e agressivo, enquanto ela estava contando o problema, este colega disse “talvez o problema seja você”, ela rebateu e ficou aquela discussão, mas neste momento pediram desculpas um ao outro.

Após o relato de todos, apresentei os conceitos Empatia e Escuta Ativa, e as perguntas abertas que eles precisam fazer para os funcionários, ao invés das fechadas, para desenvolver abertura para com os funcionários deles.

E na pergunta “Se a mascote da empresa fosse líder como aplicaria na prática?” Disseram que não serão agressivos e não serão passivos, mas buscarão o meio termo, questionei qual é o meio termo e disseram estar aberto e ouvir, mas saber colocar sua posição sem ser agressivo. Comentaram ainda que vão buscar ter mais humildade de falar quando não sabe ajudar, mas ter o compromisso de buscar uma resposta e falar a essa pessoa. Regular o tom da voz, para evitar parecer agressivo. Parar para dar atenção para o funcionário. Sair do modo automático. E ir para um lugar separado quando tiver que ouvir ou conversar com funcionário. E todos concordaram em tomar cuidado com o uso do celular na hora de reuniões, palestras, treinamentos, e principalmente ao falar com outra pessoa.

Também pedi para eles falarem uma palavra do porque foi bom estar aqui hoje, e disseram que foi reflexivo, tiveram muito aprendizado, entenderam que falar é melhor, falar menos e ouvir mais, e que foi importante desabafar. Finalizamos o treinamento agendando o próximo para o dia 31/03/2025.

O quarto treinamento aconteceu no dia 31 de março de 2025, com o tema: “Habilidades de comunicação 2: Alcance saudável de metas e motivação”.

Para definir as metas para a dinâmica deste encontro, entrei em contato com os gerentes dos líderes que estão em treinamento, para solicitar as metas do setor deles para o mês de abril. Quando entramos na sala e aguardávamos os demais participantes chegarem, eles começaram a falar sobre as metas dos setores deles, e disseram que os gerentes falaram para eles que eu estava perguntando das metas. E assim já falaram a meta para eles também, ou até mesmo modificaram e definiram uma nova meta juntos. Portanto todos já sabiam a meta, então disse a eles que iríamos utilizar para uma das vivências. Disseram ainda que, a meta pode ser alterada até 15 dias antes do fechamento do mês, que o prazo para alcançar a meta estipulada

Iniciamos o encontro com uma participante faltando, pois, a mesma não conseguiria participar por conta da chuva, e vem de moto na rodovia.

Comecei com a primeira vivência: Inspiração Motivacional. E pedi para que eles escrevessem numa folha em branco, em qualquer lugar da folha, o nome de um líder que os inspirasse, quais as características dessa pessoa, e por qual motivo a escolheram.

Começaram a falar que era muito difícil escolher apenas uma pessoa. Eu disse a eles, que havia pensado que era seria difícil encontrar alguém inspirador, porém eles disseram que era difícil escolher uma só pessoa inspiradora, que existem várias no decorrer da carreira deles. Disse então que esse líder precisava ser alguém que realmente liderou eles, direta ou indiretamente, mas que tiveram uma proximidade, e poderia colocar quantas pessoas quisessem, desde que colocassem as características dessa pessoa e por qual motivo também as escolheram. Também perguntaram se precisaria ser algum líder da empresa atual, e expliquei que isso seria indiferente

A Participante 1 (neste relato vou especificar cada participante por números), colocou um líder que foi superior imediato dela, disse que esse líder é alto astral, estudioso, focado, determinado, sempre tem soluções dos problemas, mas ajuda a pensar na solução, sempre solícito, acompanha de perto, e é bom ouvinte.

A Participante 2 também colocou o mesmo superior imediato, que no caso foi gerente de loja, e foi seu primeiro gerente na rede, disse que ele é comprometido, busca aperfeiçoamento, e é engajado. Foi através dele que ela voltou a estudar, mesmo na idade em que estava, e ele desenvolveu muito a liderança dela. Assim que ela terminou de falar, a Participante 1 lembrou de uma frase que ele disse há anos atrás, em um momento que ela não queria usar óculos, mas no final entendeu que era necessário, e ele disse: “Coopere com o inevitável”, a mesma pontuou que nunca esqueceu dessa frase.

O Participante 4 colocou três líderes, o primeiro é um diretor da empresa, disse que esse diretor sempre pergunta como está quando vai à loja, e é muito motivador. Os outros dois foram gerentes que foram seus superiores imediatos, o primeiro gerente pontuado o ensinou a ser agressivo nas vendas, e sempre com a frase motivadora “Pra cima!”, a segunda gerente mencionou que é uma “mãezona”, sempre apoiando, mostrando os “números” e trazendo mais estratégia a eles.

O Participante 4 também colocou o mesmo diretor, disse que se conheceram num evento onde o diretor contou a sua história de vida e profissional e toda sua evolução. Que em sua posição tem uma visão de desenvolver as pessoas, e ajudá-las na vida pessoal. Se mostra pessoa íntegra com seus princípios, e ajuda todos os funcionários, desenvolve a cultura da empresa.

A Participante 5 também colocou o mesmo diretor, disse que tem uma história bonita, é muito inteligente, se parece com antigo diretor da última empresa que trabalhou. Tem honestidade, integridade, humildade, inteligência, é humano, inspira para o conhecimento. Quando ela terminou de falar a

Participante 2 mencionou o que esse mesmo diretor, quando o seu marido faleceu, passou horas no velório junto com a esposa, consolando a mesma.

A Participante 6 colocou a Participante 1, que já foi sua líder. Disse que essa pessoa é extremamente simpática, disposta a ouvir, extrovertida, educada, se preocupa com a equipe, trabalhadora, e com ela “não tem tempo ruim”, está disposta a apoiar. A Participante 1 agradeceu muito a mesma.

A Participante 7 colocou o gerente do seu último emprego, disse que ele é inteligente, honesto e íntegro, sabe falar com as pessoas, respeita as opiniões, sempre disposto a ouvir e ajudar, e incentivou no crescimento dela.

O Participante 8 colocou o gerente da última empresa que trabalhou, disse que ele era comunicativo, inspirava as pessoas, têm uma ótima gestão de pessoas, sabe ensinar e motivar pessoas, tem humildade e forma pessoas.

No final desta primeira atividade, a participante 5 disse que realmente temos que nos inspirar nas coisas boas, pois vamos encontrar coisas ruins, mas o que temos que absorver, são as coisas boas. Eu mencionei ainda que, da mesma forma que eles lembraram de líderes, que os inspiraram ou inspiram até hoje, que eles fossem assim também com a equipe e os liderados deles, que um dia quando alguém for escrever o nome de algum líder inspirador, que se lembrem deles, com todas essas características que eles colocaram dos líderes inspiradores para eles.

Para entrar na próxima vivência, disse ainda que para inspirar outras pessoas, primeiro precisamos saber o que nos motiva a trabalhar, e lancei a pergunta: “O que, além do dinheiro, os motiva a trabalhar?”. Nesta hora todo mundo deu risada e alguns participantes disseram “Aí complicou”, pois todo mundo falava o dinheiro. Participante 1, disse que ela ama trabalhar, ama o que ela faz, e ela sempre deixou isso muito claro. Então pedi a então a todos para escreverem numa folha de papel o que os motiva a trabalhar.

Quando todos terminaram de escrever foram falando, e as palavras que mais apareceram foram: gratificação; desenvolvimento pessoal e profissional; convivência com os colegas; ser desafiado; carinho dos clientes; gostar do que faz; aprendizagem; liberdade financeira; autonomia; experiência; dinamismo; prazer de ver as coisas concluídas; ter utilidade; e falaram “se não gostar, não adianta trabalhar”.

Após esse momento mencionei que é muito importante eles pensarem nessa forma, terem essa visão sobre o trabalho, e sobre o que exercem, pois só assim conseguiriam motivar os liderados. Deixei ainda uma tarefa para eles executarem na reunião semanal desta semana, questionar a equipe o que além do salário, motiva eles a trabalhar, e no próximo encontro veremos o que disseram.

Para introduzir a última vivência, perguntei a eles qual a meta do setor deles para abril de 2025, todos falaram sua meta corretamente, então lancei o desafio para que elaborassem um plano para alcançar essa meta com a equipe, ou seja, escrever as ideias, o que vão fazer para alcançar essa meta. Na hora, todos ficaram perdidos, e disseram que nunca fizeram um planejamento no papel, que “tem na cabeça” o que precisa ser feito, mas nunca colocaram no papel. Então eu disse que seria uma ótima oportunidade, para eles fazerem isso pela primeira vez, que é muito importante quando passamos os nossos planos para o papel, pois é nesse momento que vemos se realmente faz sentido a estratégia elaborada, e até mesmo para depois discutirmos com os colegas as estratégias um dos outros. A participante 1 disse que iria escrever, mas que poderiam acontecer intercorrências no meio do mês, que dificultaria a execução da tarefa, mas que tem que focar na entrega da meta. E concordei com ela.

Como o foco na vivência não era propriamente o plano de alcance de metas, e sim, como eles comunicam para equipe essas metas, quando todos terminaram de escrever, perguntei a eles como foi escrever, e disseram que foi tranquilo, pois já sabiam o que vão fazer, mas foi legal escrever também, para pensar em outras coisas. Então pedi para mencionarem apenas algumas coisas do plano, a Participante 1, escreveu a meta e dividiu essa meta em dias, e disse que se não vender aquele tanto em um determinado dia, compensa no outro. E as estratégias são: focar no abastecimento da loja; montagem de mesa de bacalhau pra semana santa; montagens de itens de churrasco para domingo de Páscoa; atendimento rápido e de qualidade, principalmente no dia de pico (domingos e feriados); controlar quebras para não ultrapassar o que é pedido; descongelamento consciente; não dar férias pra ninguém neste mês por ser um período sazonal; controlar horas extras para não deixar ninguém sobrecarregado; e seu quadro estava faltando dois, mas já foram contratados.

A participante 2 também disse que divide a sua meta em dias, porém verifica qual dia vende mais ou menos, para dividir as metas proporcionalmente, com base no mesmo mês do ano anterior.

Perguntei se alguém tinha feito algo diferente, e todos disseram fazem isto mesmo. E lembrando da fala da Participante 1, que disse que teriam intercorrências, pontuei que todo planejamento, pode não acontecer da forma planejada, podem sim acontecer intercorrências, principalmente com os funcionários. Então passei aleatoriamente com os cards com situações-problemas de funcionários na mão, para eles retirarem um card.

Dei um tempo para eles pensarem, e o Participante 3 foi o primeiro a falar, ele estava com a situação: “Um funcionário usa indevidamente o celular, fica distraído, afetando a atenção ao cliente e a produtividade.” O mesmo disse que aconteceu no último mês, ele conversou primeiro com a funcionária, a mesma continuou usando o celular, depois ele aplicou uma advertência, a funcionária passou a usar um fone de ouvido Bluetooth. Aplicou uma segunda advertência, junto com a subgerente da loja, que também conversou com a funcionária, e nesta a mesma disse que era iria pedir demissão, pois não iria ficar numa empresa que ela não pode usar o celular, na hora que ela quiser.

Então coloquei para o grupo falar o que fariam nessa situação, disseram que sempre acontece de ter algum funcionário utilizando muito celular também, conversam, explicam, e principalmente tentam ser exemplo, evitando ao máximo usar o celular demasiadamente.

O Participante 4 foi o segundo a falar, a situação dele foi: “Uma funcionária não está se sentindo reconhecida pelo trabalho que faz, está com baixa motivação e produtividade.” Ele disse que chamaria a funcionária para conversar mostrando a importância dela no setor, talvez mudar a função para motivá-la.

A Participante 6 ficou com a seguinte situação: “Um funcionário do setor, que sempre atendeu bem, está sem cordialidade e paciência para atender os clientes.” A mesma disse que iria tentar conversar para entender porque está agindo desta forma agora, demonstrar empatia e tentar ajudar. E a Participante 5 falou também que era importante tentar ajudar mesmo.

A participante 7 ficou com esta situação: “Uma funcionária está com o marido internado na UTI, e não tem rede de apoio para ficar com o filho após a creche.” Disse que iria mudar o horário dessa pessoa até o marido melhorar, e explicar para equipe a necessidade dessa pessoa nesse momento, porque ela teria que colocar alguém do setor no horário dessa pessoa.

A participante 5 ficou com a situação: “Um funcionário está com suspeita de dengue, pegou 3 dias de atestado, você estava na esperança de ele voltar após esse atestado, porém a dengue é confirmado e agora está com um atestado de 10 dias.” E também disse que já passou por isso, falou que ia falar para pessoa se cuidar, mesmo que a equipe se sobrecarregue, iria deixar a pessoa passar por todo esse período para voltar bem, mas sempre perguntar para pessoa como ela está, de uma forma não incisiva e invasiva, pra não parecer que quer que ela volte logo, mas para oferecer um cuidado. Pontuou ainda, que no último mês ficou com menos dois funcionários devido a dengue, mas conversando com toda equipe, conseguiu bater a meta, pois todos se ajudaram.

A Participante 7 ficou com a situação: “Um funcionário atende muito bem os clientes, porém em um ritmo mais lento, e às vezes tem erros nos processos.” Disse que seria importante o acompanhamento e treinamento, para que os processos fiquem mais fáceis para essa pessoa.

A Participante 1 ficou com seguinte situação-problema: “Um funcionário muito bom em funções operacionais, não se adapta bem a novas estratégias, processos ou tecnologias.” E disse que deixaria ele na mesma função, e aos poucos introduzindo coisas mais estratégicas, como processos e tecnologia, para pessoa ficar mais confortável, aprender mais facilmente, e não se sentir constrangida.

E a participante 2 ficou com a situação: “Uma funcionária está cuidando da mãe que está doente, e por isso tem chegado, pelo menos 30 minutos atrasada todos os dias, na última semana.” Disse que iria chamar para conversar, para tentar diminuir o horário de almoço, para a pessoa não devendo horas, e nem a empresa perder sobre a produtividade.

Quando todos terminaram de relatar, eu disse que para mim todas as resoluções foram válidas, que acreditava que por ser coisas que eles vivenciam, eles já estão acostumados a revolucionar, e que se tudo eles resolverem desta forma que falaram na vivência, conseguirão atingir o alcance saudável da meta.

Depois das vivências, expliquei sobre a Pirâmide de Maslow, e as necessidades principais do ser humano, na vida pessoal e no trabalho, para exemplificar o que as pessoas buscam como motivação. Também conceituei a motivação, e falei sobre a motivação interna e externa.

Finalizei perguntando “Se a mascote da empresa fosse líder como aplicaria isso na prática?”. Neste momento, a Participante 5, disse ‘brincando’ que iria chegar na loja e falar que se os funcionários não batessem a meta, e fez um gesto levando o dedo no pescoço, simbolizando a demissão da pessoa. Todos riram, e eu disse, se for desta forma o treinamento não valeu de nada, e pedi para que disseram o que de fato aprenderam sobre o assunto do treinamento. Então disseram que precisam conversar mais sobre as metas com os liderados; falar sobre essa importância de bater metas verificar mais a produtividade por funcionário; falar para os funcionários oferecerem os produtos; e aplicar feedback para toda operação.

A Participante 2 estava quieta e pensativa, então questionei a ela como ela aplicaria, e a mesma disse que essas práticas mencionadas pelos colegas estavam muito mecanicistas, e que ela faria uma reunião motivacional. E a partir disto os demais participantes entenderam a proposta, e começaram a

falar, que precisa mostrar a importância da pessoa dentro do setor; motivar; empolgar o funcionário atingir os números; falar que sem eles não conseguiria atingir; e comemorar ao alcançar a meta.

Também perguntei porque que eles achavam que o treinamento tinha sido bom, e falaram que teve troca de experiência; pelo conhecimento que adquiriram; por entender que estavam estão juntos no mesmo barco; que agregou conhecimento; e que trouxe motivação a eles. E finalizamos marcando a próxima reunião para o dia 07 de abril de 2025.

O quinto encontro aconteceu dia 14 de abril de 2025, com o Jogo de Baralho – O líder Anti-estresse.

Enquanto aguardávamos a chegada dos outros participantes perguntei se alguém tinha feito o questionamento à equipe sobre: “O que, além do salário, os motiva a trabalhar?”, apenas uma líder perguntou aos membros da equipe, que disseram: Pais; Filhos; Amigos de trabalho. Os demais participantes disseram que não lembraram, e pediram para colocar no grupo que iriam perguntar na próxima semana.

Então disse que neste encontro iríamos jogar baralho, e brinquei dizendo que não seria truco, mas seria o baralho do líder antiestresse. E precisaríamos de apenas seis jogadores e os demais ficariam observando, e então separei aqueles que observariam, que na minha visão como mentora do grupo até o presente momento, acreditava ser as melhores pessoas para isso. Também recebemos uma nova participante no grupo, que também ficou como observadora.

Entreguei as cartas aos participantes e expliquei brevemente o jogo, e perguntei se alguém tinha alguma dúvida, disseram que ao começar a jogar entenderiam mais, e eu concordei. Então perguntei qual participantes gostaria de começar, e houve um breve silêncio, um participante passando para o outro, até que uma participante decidiu jogar, neste encontro será nomeada Participante 1, e os demais participantes também seguiremos essa ordem, que foi o sentido horário solicitado nas instruções do jogo.

Para iniciar, lembrei a Participante 1 que precisaria jogar uma situação para a Participante 2, a mesma escolheu com muita dificuldade e muita demora. E toda a rodada 1 foi difícil e a demorada, todos pensaram muito em dar uma solução, colocar uma situação para alguém, ou ainda escolher qual pontuação para as soluções dos outros participantes. E nesta rodada, apenas a Participante 4 comentou que ficou com vergonha em falar, mas o restante apenas lia as cartas.

Na rodada 2, já estavam mais acostumados, e pudemos observar que a Participante 3 é muito próxima da Participante 2, então mesmo nas soluções não assertivas da Participante 2, a Participante 3 lhe dava pontuação máxima. E o Participante 5, ainda nesta rodada estava confuso, estava disposto a jogar, mas com dúvidas jogava solução ou a situação para carta que a Participante 4 lhe jogou.

O jogo contou com 5 rodadas já que participamos com seis pessoas, e durou uma hora e cinco minutos para finalizar, a Participante 4 ganhou. Em muitos momentos, os participantes falavam que não fariam aquilo que estava na carta. Também ninguém prestou atenção nas cores das cartas e foram só eles que achavam assertivo ou não. Os observadores sempre estavam anotando e atentos a cada movimento, eu não falei nada durante o jogo, somente orientando os participantes.

Após término do jogo, questionei primeiro aos participantes o que eles sentiram e o que eles acharam do jogo, e a Participante 6 disse que achou legal, e conseguiu associar que o líder precisa estar sempre preparado para o problema, com a solução que tiver disponível. A Participante 2 falou que é necessário parar para pensar nas soluções, mesmo que não tenha nas cartas, é necessário pensar com a carta coringa. A Participante 3 só disse que teve muito aprendizado, perguntei que aprendizado seria, e a mesma não soube expor, mas disse que se sentiu estressada jogando. A Participante 4 falou que sentiu um conjunto de emoções, que tentou entregar o “seu máximo”, disse ainda que na maioria das vezes o líder ele precisa pensar bastante nas soluções, pois enfrenta muitas situações difíceis, principalmente com funcionários, mas que precisa sentar e pensar antes, disse que se sentiu desafiada. O Participante 5 disse que o começo do jogo foi difícil, mas depois foi legal pensar nas respostas. E a Participante 1 disse que dizer uma solução que não é a “sua”, mas que já vem pronta é mais difícil, fazer aquilo que não tem escolha, e que é assim na vida real em diversas vezes também, quando tem que passar algo que foi designado pela diretoria, e que é difícil também ser avaliado por outra pessoa.

O Observador 1 disse que realmente o que é difícil é tomar a decisão, ele anotou as situações que os participantes iam escolhendo apenas. Pontou em uma situação, que é importante ajudar o colaborador, porém lembra-lo da importância de avisar com antecedência os compromissos que farão eles pedirem folgas. Também numa situação de aumento de salário, pontuou que deve ser uma escolha por mérito. E para dar um feedback, o líder deve ir mostrando os pontos a ser melhores.

A Observadora 2, que é a nova integrante do grupo, disse que sentiu as pessoas com muitas dúvidas, muitas brincadeiras. Observou que alguns participantes estavam avaliando situações e soluções, mas que no geral todos ficaram estressados, até mesmo nos observadores. Comentou que a Participante 2 estava insegura para jogar, e aparentou bem ansiosa. Que a Participante 3 demora bastante em tomar decisão, e demonstrou ansiedade também. E que a Participante 4 foi rápida para tomar a decisão, e que às vezes que colocou alguma solução não tão assertiva já comentava que sabia não ter sido assertiva.

A Observadora 3 disse que analisou os jogadores, e percebeu que esse jogo são situações do dia a dia que geram estresse diário, e às vezes as soluções que você tem, não são as melhores, mesmo que você programa todo seu dia, sempre terão dificuldades. Também percebeu alguns participantes com muitas brincadeiras, e já outros levando a sério todas as situações.

E o Observador 4 disse que no início parecia muito com a operação de loja, pois que no começo você não sabe para onde vai, ou o que fazer, mas segue fazendo, e tenta entender como é aquele setor. Percebeu que no começo os participantes estavam se olhando, e que tinham muito receio de avaliar um ao outro. E também observou que o uso do celular gerou um retrabalho, pois os participantes ao olhar o celular e depois voltar ao jogo, tinham que ler as cartas jogadas novamente para se concentrar. Disse ainda que o jogo nos apresenta que uma comunicação clara, otimiza o trabalho em equipe, e uma falha pode gerar transtornos. Existiram momentos de usar a carta coringa para sanar o problema rápido, mesmo assim os jogadores tiveram receio de usar.

Para finalizar o encontro questionando “Se a mascote fosse líder como aplicaria isso na prática?” Questionei a Participante 4, ganhadora do jogo, como ela faria para aplicar o que aprendeu na prática, e a mesma disse que muitos desafios e situações constrangedoras a líder passa, mas conseguimos solucionar isso através da “Gestão de maturidade”, explicou dizendo que conquistando um nível de maturidade, buscarão as melhores soluções, e fazer o que é melhor, com o que tem. Os demais participantes também falaram: buscar as melhores soluções; ter paciência para buscar as soluções; ter equilíbrio; não se cobrar tanto, para fazer tudo certo; abrir a mente; entender que sempre tem uma solução, ou então buscar outras soluções; saber falar e se expressar.

E perguntei qual a palavra do aprendizado de encontro, e disseram: buscar alternativas; analisar o problema; Maturidade profissional; desestressar; paciência; saber falar; pensar antes de falar. Finalizamos o encontro, agendando o próximo e último para o dia 25/04/2025.

O sexto e último encontro aconteceu dia 25 de abril de 2025, com o tema e dinâmica: História em quadrinhos – “Se a mascote fosse líder?”.

Os líderes chegaram juntos, e um faltou por motivos particulares. Antes de explicar o encontro, perguntei o que mudou da última semana, depois do jogo de baralho. A participante mais nova do grupo disse que, por umas três vezes naquela semana havia pensado que queria ter as cartas para decidir em certas situações. Outra participante disse que também mudou seu posicionamento diante algumas situações com seus funcionários, que tentou ouvir mais e mudou sua comunicação com eles.

Separei folhas de Flip Chart, folhas sulfites, diferentes canetas, fita e régua para o encontro, e uma participante perguntou se iriam pintar, eu disse que talvez. Então expliquei que eles iriam construir uma história em quadrinhos, que deveria ter começo, meio e fim, e o assunto da história seria alguma situação cotidiana, associada as frases que eles falaram ao final de cada encontro, quando eu perguntava “Se a mascote fosse líder como aplicaria isso na prática?”. Antes que eu mostrasse as imagens da mascote, a mesma participante perguntou se o personagem da história seria ela, então apresentei as 14 imagens de expressões e ações diferentes da mascote, relacionando aos assuntos dos encontros, e disseram que ficou muito fofo e lindo.

Entreguei a eles todos os materiais, incluindo as frases de cada encontro, separada por encontro, e o primeiro, segundo e quinto encontro as duplas sortearam, e o terceiro e quarto foram para o trio. Não demoram para iniciar a pensar, então coloquei uma música para animar o ambiente, e eles estavam muito animados, discutindo sobre as frases, decidindo quais imagens usariam, e escrevendo esboços nas folhas sulfites. Apenas a dupla que ficou com o segundo encontro ficou na dúvida de como fariam os quadrinhos, eu expliquei que poderiam colocar a mascote passando por uma situação cotidiana e o que elealaria usando as frases do encontro.

Eles ficaram uma hora montando o cartaz, a dupla do segundo encontro terminou primeiro, depois foi a dupla com o quinto encontro, seguido da dupla com primeiro encontro, e depois o trio com o terceiro e quarto encontro. Após todos concluírem o cartaz, pedi para eles colarem na parede em ordem dos encontros, e depois lessem suas histórias em quadrinhos para todos, as histórias estão descritas em seguida, importante ressaltar que nas transcrições abaixo estão da mesma forma que estão escritas nos cartazes.

Primeiro encontro (dupla):

“Saúde mental e sua importância no Ambiente de Trabalho”

Quadro 1 – Mascote 5

Em um início do dia, estava trabalhando no balcão com a funcionária Andréa e percebi que ela só fatiava e atendia, como estávamos só nós duas, precisava de fazer produção de produtos embalados no resinite, fui cortando e pedi p/ que ela embalasse. Nesse momento percebi que ela mudou o semblante e que ficou preocupada e assustada.

Quadro 2 – Mascote 8

(Percebi que ficou assustada)

Perguntei p/ ela se estava tudo bem? E falei que teria que ser prioridade embalar naquele momento p/ o produto não estragar. Percebi que ela ficou pensativa e preocupada.

Quadro 3 – Mascote 1

Comecei a perguntar pra ela e tentar entender qual seria sua preocupação.

Quadro 4 – Mascote 10

Andréa me relatou que ainda não havia aprendido a embalar e estava evitando não saber e ter medo de falar que não sabia.

Quadro 5 – Mascote 3

Eu a acalmei e expliquei passo a passo com paciência e tranquilidade para que entendesse e pudesse fazer.

Quadro 6 – Mascote 6

Ela ficou um pouco apreensiva, e aos poucos foi se acalmando e conseguiu fazer, percebendo que não difícil e que ela era capaz.

Quadro 7 – Mascote 7

No final consegui com ela se sentisse capaz.

Quadro 8 – Mascote 12

Andréa ficou grata e feliz por ter aprendido.

Quadro 9 – Mascote 11

A importância no ambiente trabalho faz com que a gente tenha:

- *Um olhar para o outro. União. Empatia*
- *Ser justo no ambiente trabalho.*
- *Apoiar aqueles que são mais vulneráveis.*
- *Ouvir mais.*
- *Diminuir a sensação de inutilidade e consequentemente traz um sentimento de ser importante.*

Essa dupla disse que essa situação aconteceu com uma das participantes recentemente, e conseguiu olhar e desenvolver desta forma, graças aos treinamentos sobre saúde mental, onde ela pode ter mais empatia.

Segundo encontro (dupla):

“Direitos humanos: Equidade e Diversidade no Ambiente de Trabalho”

Quadro 1 – Mascote 6

Mascote começou o dia cansado pois faltava funcionário na sua equipe.

Quadro 2 – Mascote 1

Pensando como resolver foi até a liderança.

Quadro 3 – Mascote 3

Nessa conversa foi sugerido a promoção de um funcionário de outro setor.

Quadro 4 – Mascote 11

Ao comunicar a equipe sobre a conquista...

Quadro 5 – Mascote 5

Descobriu um conflito antigo de um funcionário do setor com o novo funcionário.

Quadro 6 – Mascote 10

Pensando em resolver esse problema, mascote resolveu fazer uma reunião com toda equipe.

Quadro 7 – Mascote 7

Como tema principal da reunião mascote pontuou:

- *Profissionalismo*
- *Respeito*
- *Equilíbrio emocional*
- *Empatia*
- *Humildade*
- *Ética*
- *Dedicação*
- *Integridade*

Quadro 8 – Mascote 12

Com isso mascote conseguiu coordenar a equipe, para atingir as metas independente das adversidades.

Após concluírem a história, outra participante do treinamento disse que isso aconteceu com ela quando a mesma foi promovida, que sentou com a pessoa que tinha conflito e disse que no ambiente de trabalho precisam ser profissionais, e consegue manter uma relação saudável atualmente.

Também pontuei que nesse caso, se o problema for individual talvez seja interessante realmente ter essa conversa separado, e não reunir toda equipe para tratar disso, pois os demais participantes da equipe podem ficar sem entender o assunto da reunião, ou ficarem desconfortáveis.

Terceiro e quarto encontro (trio):

“Habilidades de comunicação 1 – Empatia e Escuta Ativa e Habilidades de comunicação 2 – Alcance de metas e motivação”

Quadro 1 – Mascote 12

Bom dia! Equipe, vamos fazer nossa reunião onde vamos falar sobre metas, planos de ações e processos. E essa semana teremos nossos feedback individuais.

Quadro 2 – Mascote 7

Falando sobre as pautas mencionadas.

Quadro 3 – Mascote 4

No meio da reunião houve um imprevisto da ligação do nosso comprador de emergência, e foi atendida interrompendo a reunião.

Quadro 4 – Mascote 9

E nessa ligação foi sobre um produto anunciado no tabloide que não iria entregar por falta de logística. Nesse momento fiquei apreensiva, mas não pude transparecer. Mantive a calma e resiliência.

Quadro 5 – Mascote 10

Voltamos a pauta da reunião em pensamento em resolver o problema a seguir... E passando para equipe o problema e já com isso pensando numa substituição do produto.

Quadro 6 – Mascote 1

Depois da reunião finalizada pensando na estratégia em solucionar o problema.

Quadro 7 – Mascote 3

Mantivemos a calma e juntos com a equipe decidimos oferecer outro produto similar e oferecemos mais para nossos clientes.

Quadro 8 – Mascote 14

Corremos atrás juntos com a equipe para montarmos a exposição do produto similar para batermos nossas metas conforme falamos na reunião.

Quadro 9 – Mascote 11

No final conseguimos batermos nossas metas e nossos objetivos alcançados e os clientes satisfeitos. Fim de + um dia realizado com sucesso.

Ao final desta história disseram que isso acontece muito nas lojas, que na verdade todas as histórias tinham muito a ver com o dia a dia deles. Eu disse que por mais que acontecesse essas interrupções com celular, já havíamos falado nos encontros que eles têm esse costume excessivo de celular em todos os momentos, e que isso tirava muito atenção deles. No caso desta história, Mascote conseguiu chamar a equipe para apoiá-lo, mas no geral, depois que você atende uma ligação ou vê uma mensagem, no meio de uma reunião ou treinamento, você demora muito para voltar a focar sua atenção no assunto central. Todos concordaram e disseram que precisam se policiar mais mesmo.

Quinto encontro (dupla):

“O líder antiestresse”

Quadro 1 – Mascote 3

Boa tarde Pessoal! Amanhã teremos nosso inventário, e preciso que vc Antonio venha comigo as 6:00 da manhã.

Quadro 2 – Mascote 5

OK amanhã estarei aqui as 6:00 então.

Quadro 3 – Mascote 13

Eis que estava em minha casa dormindo.

Quadro 4 – Mascote 4

Meu celular toca e era uma mensagem do Antonio.

(Mascote, estava à caminho da loja e caiu de moto e estou no hospital não vou conseguir ir hj.)

Quadro 5 – Mascote 8

Nossa Antonio, mais como vc esta, se machucou muito? Está precisando de ajuda?

Quadro 6 – Mascote 1

Sem resposta

E agora? Ele não me responde o que vou fazer agora?

Quadro 7 – Mascote 10

Bom agora as 7:00 eu tenho a Maria e o José no balcão vou mandar uma mensagem p/ a Maria entrar mais cedo para me ajudar nesse balanço, já que ela sempre está disposta a ajudar em todas as tarefas do dia a dia.

Quadro 8 – Mascote 12

Maria!! Que bom poder contar com a sua ajuda neste balanço.

Quadro 9 – Mascote 7

Nossa Maria já estamos na metade do balanço, e o José deu conta de montar o balcão sozinho, e está conseguindo atender os clientes no balcão.

Quadro 10 – Mascote 11

Parabéns Pessoa!!! Mesmo com este imprevisto conseguimos atender a nossa demanda do dia.

Ao final de todas as apresentações, uma participante disse que no fim eles mesmos são Mascotes, eu disse que é exatamente isso que eu iria dizer a eles. Então eu pedi para cada um falar o que mais chamou atenção nas histórias, o que achou interessante, o que entendeu. E começaram dizendo que que é importante dar prioridades em processo, mas o que realmente muda é o ser humano, então precisam ser líderes mais humanizados. Precisam ser mais organizados com eles mesmo, para ser com a equipe, e assim os processos vão fluir. Precisam tirar o melhor deles, dar oportunidades, instigar os funcionários a aprender mais, fazer uma rotação na equipe das tarefas, porque eles gostam de aprender e pensar coisas novas, ter mais discernimento e estratégia. Precisam começar a reconhecer os funcionários, para não ser mecânicos. Ter mais escuta ativa e saber falar.

Pedi ainda para que eles me dissessem uma palavra do porquê foi bom o encontro para eles, e disseram: Experiência; Relaxante; Ousado; Contribuir para o crescimento; Gratificante; Ouvir; União; Cuidado; Equidade; Diversidade; Saber ouvir; Troca de conhecimento; dividir o serviço. E ainda brincaram dizendo que faltava eu dar a receita do Rivotril para concluir. Uma das participantes também disse que de todos os programas de treinamento que já participou na empresa, esse sobre saúde mental foi o melhor, que ajudou muito ela em todos os aspectos, e conseguiram entender que precisam se cuidar para cuidar do outro.

Quando já estava finalizando, uma das participantes lembrou da pergunta que pedi para eles fazerem aos funcionários sobre qual a motivação para trabalhar, além do salário, pois ela havia perguntado para a equipe dela, então questionei o que eles responderam, e disseram que é o salário que leva comida para casa. Questionei os demais participantes que não haviam trazido as respostas ainda, e disseram que perguntaram, e falaram que era para pagar a moto; crescer dentro da empresa; ser alguém; pagar a casa; comprar as coisas que tem vontade; flexibilidade de horário da empresa; para cuidar dos familiares doentes; desenvolvimento e crescimento; contato com a sociedade. Concluímos que são motivos bem diversos, porém mesmo que sejam baseados em dinheiro, são propósitos maiores e mais específicos.

Finalizei o encontro agradecendo a todos por todos os encontros, por todo empenho em participarem, que a escolha por esse setor foi por ser um grupo com gênero misto, mas que eu tinha muita expectativa neles.

ANEXO V – Descrição das funções dos líderes

Cargo: Encarregado do Setor de Perecíveis		
<p>Nesta planilha você deve elencar qual o grau de <u>Autonomia</u> e <u>Exigência</u> de cada atividade do cargo.</p> <p>Segue abaixo as escalas que devem ser utilizadas:</p> <p><u>Autonomia</u></p> <p>0 – Nenhuma autonomia para realizar a atividade. 1 – Baixa autonomia para realizar a atividade. 2 – Média autonomia para realizar a atividade. 3 – Alta autonomia para realizar a atividade. 4 – Muito alta autonomia para realizar a atividade.</p> <p><u>Exigência</u></p> <p>0 – Nenhuma exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 1 – Baixa exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 2 – Média exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 3 – Alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 4 – Muito alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.</p> <p>O resultado de cada variável (Autonomia e Exigência) deverá ser a média aritmética do total de pontos atribuídos para cada variável. (Soma dos pontos da variável / Total de tarefas da descrição de cargos)</p>		
Atividades	Grau de Autonomia	Grau de Demanda
1. Gerir a equipe e promotores de venda;		
2. Gerir espaços para cada fornecedor no setor;		
3. Garantir o abastecimento e alinhar as gôndolas frias, freezers e balcão de frios;		
4. Auxiliar na atualização de preços dos produtos vendidos no setor, de acordo com a tabela fornecida pelo Comercial;		
5. Garantir o fracionamento e embalagem dos produtos do setor para exposição em gôndolas;		
6. Garantir a verificação da validade e descarte dos itens impróprios para consumo;		
7. Verificar estoque, provisionar vendas e solicitar produtos de reposição ao setor compras;		
8. Garantir a reserva de produtos que estarão em oferta;		
9. Analisar e acompanhar sistema de venda e estoque;		
10. Analisar relatórios de entrada de produtos e alteração de preço;		
11. Realizar pedido de produtos que são comprados pela loja;		
12. Atender os fornecedores;		
13. Alimentar planilhas de controle de vendas e quebras;		
14. Atender ao público interno e externo;		
15. Higienizar balcões, gôndolas, chão, maquinários e demais itens da estação de trabalho;		

18. Garantir a organização e higienização do setor em geral;		
19. Elaborar pauta e realizar reuniões de equipe;		
20. Informar ao gerente a data e pauta da reunião realizada;		
21. Separar as mercadorias que irão para outras lojas;		
22. Realizar o balanço setorial;		
24. Encaminhar pedido de compra de produtos de limpeza;		
25. Elaborar escala de trabalho da equipe;		
26. Programar férias;		
27. Controlar horas extras da equipe;		
28. Acompanhar as vendas e monitorar o cumprimento das metas;		
29. Sugerir planos de ação que possibilitem o atingimento das metas estabelecidas.		
32. Participar dos processos seletivos com o gerente de Loja e departamento de Recursos Humanos para validar candidatos aptos;		
33. Avaliar desempenho do novo colaborador em período de experiência (aos 45 e 90 dias) e fornecer feedback;		
34. Avaliar o desempenho e fornecer feedback aos funcionários;		
35. Solicitar desligamento de colaboradores ao gerente;		
36. Participar de treinamentos, mentorias e reuniões quando solicitado;		
37. Dar suporte às outras lojas em períodos de reforma e inauguração.		
Total de Pontos das variáveis		
Média (Total de pontos/37)		

ANEXO VI – Descrição das funções dos subordinados

Cargo: Balconista de Perecíveis		
<p>Nesta planilha você deve elencar qual o grau de <u>Autonomia</u> e <u>Exigência</u> de cada atividade do cargo.</p> <p>Segue abaixo as escalas que devem ser utilizadas:</p> <p><u>Autonomia</u></p> <p>0 – Nenhuma autonomia para realizar a atividade. 1 – Baixa autonomia para realizar a atividade. 2 – Média autonomia para realizar a atividade. 3 – Alta autonomia para realizar a atividade. 4 – Muito alta autonomia para realizar a atividade.</p> <p><u>Exigência</u></p> <p>0 – Nenhuma exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 1 – Baixa exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 2 – Média exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 3 – Alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 4 – Muito alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.</p> <p>O resultado de cada variável (Autonomia e Exigência) deverá ser a média aritmética do total de pontos atribuídos para cada variável. (Soma dos pontos da variável / Total de tarefas da descrição de cargos)</p>		
Atividades	Grau de Autonomia	Grau de Demanda
1. Atender ao público interno e externo;		
2. Oferecer produtos e esclarecer dúvidas de clientes;		
3. Conferir a validade e preços dos produtos comercializados no setor;		
4. Atualizar etiqueta de preços do setor;		
5. Montar e abastecer o balcão de exposição dos frios;		
6. Produzir os produtos comercializados no empório;		
7. Fatiar frios;		
8. Realizar a venda dos produtos comercializados no setor;		
9. Pesar e embalar os itens no momento da venda;		
10. Observar e retirar de exposição os produtos impróprios para consumo;		
11. Higienizar balcões, gôndolas, chão, maquinários e demais itens da estação de trabalho;		
12. Contar estoque, levantando dados para a realização de balanço;		
13. Higienizar todo o ambiente de trabalho, incluindo paredes, ventiladores e sala de manipulação;		
14. Participar de reuniões do setor, e sugerir melhorias.		
15. Analisar e retirar produtos da câmara fria para descongelar e abastecer o balcão.		
Total de Pontos das variáveis		
Média (Total de pontos/15)		

Cargo: Repositor de Perecíveis

Nesta planilha você deve elencar qual o grau de Autonomia e Exigência de cada atividade do cargo.

Segue abaixo as escalas que devem ser utilizadas:

Autonomia

0 – Nenhuma autonomia para realizar a atividade.

1 – Baixa autonomia para realizar a atividade.

2 – Média autonomia para realizar a atividade.

3 – Alta autonomia para realizar a atividade.

4 – Muito alta autonomia para realizar a atividade.

Exigência

0 – Nenhuma exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.

1 – Baixa exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.

2 – Média exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.

3 – Alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.

4 – Muito alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.

O resultado de cada variável (Autonomia e Exigência) deverá ser a média aritmética do total de pontos atribuídos para cada variável. (Soma dos pontos da variável / Total de tarefas da descrição de cargos)

Atividades	Grau de Autonomia	Grau de Demanda
1. Abastecer e alinhar as gôndolas frias, freezers e balcão de frios;		
2. Descarregar os produtos provenientes do fornecedor;		
3. Atualizar os preços dos produtos vendidos no setor, de acordo com a tabela fornecida pelo Comercial;		
4. Verificar validade e descartar itens impróprios para consumo;		
5. Fracionar e embalar produtos do setor para exposição em gôndolas;		
6. Analisar e retirar produtos da câmara fria para descongelar e abastecer o balcão;		
7. Higienizar a sala de manipulação;		
8. Higienizar freezers, gôndolas, chão e demais itens da estação de trabalho;		
9. Lavar e organizar câmara fria;		
10. Contar estoque, levantando dados para a realização de balanço;		
11. Participar de reuniões do setor, e sugerir melhorias.		
12. Atender ao público.		
Total de Pontos das variáveis		
Média (Total de pontos/12)		

ANEXO VII – Modelo da atividade além do rótulo

Escreva como você descreveria o estereótipo das seguintes pessoas:

- 1) Uma pessoa empresária, com várias reuniões ao longo da semana e viagens de trabalho.

- 2) Uma pessoa atleta, que gosta muito de esportes e academia, e treina todos os dias.

- 3) Uma pessoa que pilota avião de via área, tem anos de experiência e vários prêmios de reconhecimento.

- 4) Uma pessoa investidora, sempre antenado na bolsa de valores e busca sempre a melhor opção.

- 5) Uma pessoa chef de cozinha, tem seu próprio restaurante, e é referência na cozinha.

ANEXO VIII – Situações hipotética da atividade “no lugar do outro”**Situação Hipotética 1**

Roberta e Marcos trabalham na mesma empresa há oito anos, na mesma função, e têm semelhante desempenho, mas Roberta sempre busca desenvolvimento profissional. Quando surge uma vaga para supervisor, Roberta e Marcos se candidatam. Porém, Marcos é promovido, mesmo sem ter experiência em liderança. O motivo informal é de que Marcos tem um perfil mais firme, e clientes preferem negociar com um homem.

Situação Hipotética 2

Jéssica, uma funcionária que trabalha em uma equipe majoritariamente masculina, constantemente ouve comentários sobre o seu jeito de se vestir e é ignorada durante reuniões, apesar de suas contribuições. Ela sente que suas ideias não são valorizadas apenas por ser mulher.

Situação Hipotética 3

Carlos, que tem uma condição crônica, precisa fazer pausas frequentes no trabalho para se tratar. Seus colegas de trabalho, no entanto, começam a fazer comentários negativos sobre ele, sugerindo que ele não está comprometido. E Pedro acaba ficando mais isolado.

Situação Hipotética 4

Natália trabalha em um time onde é a única pessoa negra. Ela percebe que suas ideias muitas vezes não são levadas a sério, enquanto os colegas brancos recebem mais atenção, mesmo quando dizem as mesmas coisas. Ela sente que sua voz não tem o mesmo peso.

Situação Hipotética 5






Fernanda tem uma deficiência auditiva e percebe que não há recursos adequados em seu ambiente de trabalho para ajudá-la a se comunicar com seus colegas. Quando ela solicita mudanças simples, como legendas em reuniões, suas solicitações são ignoradas.

ANEXO IX – Situações-problema do cotidiano para atividade “exercendo a motivação”

1. Um funcionário do setor, que sempre atendeu bem, está sem cordialidade e paciência para atender os clientes.
2. Ocorreu uma discussão entre dois funcionários do setor, sobre divisão de tarefas, e agora eles não se apoiam, mas estão no mesmo horário e função.
3. Uma funcionária está com o marido internado na UTI, e não tem rede de apoio para ficar com o filho após a creche.
4. Um funcionário está com suspeita de dengue, pegou 3 dias de atestado, você estava na esperança de ele voltar após esse atestado, porém a dengue é confirmado e agora está com um atestado de 10 dias.
5. Entrou um funcionário novo no setor, e não tem experiência prévia na função.
6. Um funcionário atende muito bem os clientes, porém em um ritmo mais lento, e às vezes tem erros nos processos.
7. Um funcionário usa indevidamente o celular, fica distraído, afetando a atenção ao cliente e a produtividade.
8. Uma funcionária não está se sentindo reconhecida pelo trabalho que faz, está com baixa motivação e produtividade.
9. Uma funcionária está cuidando da mãe que está doente, e por isso tem chegado, pelo menos 30 minutos atrasada todos os dias, na última semana.
10. Um funcionário muito bom em funções operacionais, não se adapta bem a novas estratégias, processos ou tecnologias.

ANEXO X – Imagens modelo da mascote

 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>
<p>MASCOTE 1 CONFUSO</p>	<p>MASCOTE 2 GRITANDO</p>	<p>MASCOTE 3 SURPRESO</p>
 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>
<p>MASCOTE 4 NO CELULAR</p>	<p>MASCOTE 5 TRISTE</p>	<p>MASCOTE 6 ESGOTADO</p>
 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>
<p>MASCOTE 7 ACOLHEDOR</p>	<p>MASCOTE 8 MEDROSO</p>	<p>MASCOTE 9 BRAVO</p>

 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>
MASCOTE 10 PREOCUPADO	MASCOTE 11 EMPOLGADO	MASCOTE 12 ALEGRE
 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p>	
MASCOTE 13 DORMINDO	MASCOTE 14 CORRENDO	

