



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

GABRIELLE ALVES ANTUNES SILVA

**GESTÃO DA SAÚDE MENTAL EM CONTEXTOS DE CRISE: UMA ANÁLISE
DAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS NO BRASIL DURANTE E PÓS-PANDEMIA.**

FEIRA DE SANTANA - BA

2025

GABRIELLE ALVES ANTUNES SILVA

**GESTÃO DA SAÚDE MENTAL EM CONTEXTOS DE CRISE: UMA ANÁLISE
DAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS NO BRASIL DURANTE E PÓS-PANDEMIA.**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual
de Feira de Santana, como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração. Orientadora: Prof.^a Me.
Cidineide Gerônimo R. da Silva.

FEIRA DE SANTANA – BA

2025

GABRIELLE ALVES ANTUNES SILVA

**GESTÃO DA SAÚDE MENTAL EM CONTEXTOS DE CRISE: UMA ANÁLISE
DAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS NO BRASIL DURANTE E PÓS-PANDEMIA.**

APROVADO EM

____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a). Prof^ª. Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva Universidade
Estadual de Feira de Santana

Prof^ª. Me. Daisy Lima de Souza Santos
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof^ª. Me. Karine das Neves Paixão Silva
Universidade Estadual de Feira de Santana

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que me sustentou em cada passo dessa caminhada. Foram muitas as vezes em que pensei em desistir, em que as forças pareciam acabar, mas Tua graça me levantou e me manteve firme até aqui. Dedico também a todos que permaneceram ao meu lado, mesmo quando eu estava em silêncio, cansada ou ausente.

Aos que acreditaram em mim, me incentivaram, me ouviram. Cada gesto de apoio fez toda a diferença. E, por fim, me dedico a mim mesma por continuar, mesmo quando tudo parecia difícil. Por não desistir dos meus sonhos. Essa conquista é feita de fé, coragem e amor.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, por ter me sustentado em todos os momentos em que tudo parecia desmoronar. Foi Ele quem me deu força quando eu mais pensei em desistir, e coragem para seguir mesmo com o coração apertado. Aos meus pais, **Elza e Vital**, meu apoio mais firme, meu alicerce em todos os sentidos. Obrigada por estarem comigo em cada etapa, acreditando nos meus sonhos como se fossem de vocês.

Aos meus amigos, que me arrancaram sorrisos nos dias difíceis e celebraram comigo as pequenas vitórias. Em especial as minhas amigas **Vanessa e Adriana**, por me aturar nos dias de estresse, ansiedade, surtos e ainda continuar ao meu lado, vocês são uma parte importante dessa jornada. E às pessoas que estiveram ao meu lado em momentos importantes, me motivaram e me ajudaram a seguir, mesmo que hoje nossos caminhos não estejam mais tão próximos, vocês foram parte essencial dessa conquista. Às professoras **Mestre Cidineide Gerônimo** e **Mestre Kátia**, minha sincera gratidão pela orientação, paciência e incentivo durante essa caminhada. Cada ensinamento de vocês foi fundamental para o meu crescimento. Ao gestor de RH **Eric Cabral**, pelo apoio e colaboração que contribuíram muito para este trabalho.

Entre idas e vindas, dias bons e outros nem tanto, a **UEFS** foi cenário de muitas lágrimas, aprendizados e conquistas. Aqui eu me transformei. Cresci como mulher, amadureci como pessoa e comecei a me moldar como profissional. Esse curso me trouxe não apenas conhecimento, mas também vivências marcantes e pessoas especiais. E aqui estou eu, finalizando mais um sonho na minha vida, que por mais distante que tenha parecido, **eu consegui realizar**. Obrigada a todos que fizeram parte disso.

RESUMO

A saúde mental no ambiente corporativo tornou-se pauta urgente diante dos impactos provocados pela pandemia de COVID-19, que evidenciou fragilidades nas relações de trabalho e a necessidade de estratégias organizacionais voltadas ao cuidado emocional dos colaboradores. Neste cenário, observa-se uma crescente preocupação das empresas em adotar práticas que promovam o bem-estar psicológico no contexto laboral, ampliando o debate sobre a responsabilidade das organizações frente à saúde mental de suas equipes. O presente trabalho tem como objetivo compreender de que forma as empresas atuaram e ainda atuam diante dos desafios relacionados à saúde mental de seus colaboradores durante e após a pandemia. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de nome fictício, denominada WXZ Brasil, com sede em Feira de Santana (BA), utilizando uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com um gestor de Recursos Humanos e dois colaboradores. A análise dos dados evidenciou que, embora a organização tenha implementado medidas estruturadas, como programas terapêuticos e acolhimento psicossocial, ainda enfrenta desafios relacionados à resistência cultural, ausência de indicadores específicos e necessidade de capacitação das lideranças. A pesquisa destaca a importância de uma abordagem contínua e integrada para o fortalecimento da cultura do cuidado nas organizações, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: Saúde mental; Pandemia; Gestão de pessoas; Cultura organizacional.

ABSTRACT

Mental health in the corporate environment has become an urgent issue due to the impacts caused by the COVID-19 pandemic, which highlighted weaknesses in labor relations and the need for organizational strategies aimed at the emotional care of employees. In this scenario, there is a growing concern among companies to adopt practices that promote psychological well-being in the workplace, expanding the debate on the responsibility of organizations regarding the mental health of their teams. This study aims to understand how companies acted and continue to act in the face of challenges related to the mental health of their employees during and after the pandemic. To this end, a case study was conducted in a fictitious company called WXZ Brasil, headquartered in Feira de Santana (BA), using a qualitative approach through semi-structured interviews with a Human Resources manager and two employees. Data analysis showed that, although the organization has implemented structured measures, such as therapeutic programs and psychosocial support, it still faces challenges related to cultural resistance, lack of specific indicators, and the need for leadership training. The research highlights the importance of a continuous and integrated approach to strengthening the culture of care in organizations, promoting healthier and more productive work environments.

Keywords: Mental health; Pandemic; People management; Organizational culture.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABP** – Associação Brasileira de Psiquiatria
- CAPS** – Centros de Atenção Psicossocial
- CAPSi** – Centro de Atenção Psicossocial Infantojuvenil
- CAPSad** – Centro de Atenção Psicossocial Álcool e Drogas
- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- COVID-19** – Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2
- FDC** – Fundação Dom Cabral
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- NR** – Norma Regulamentadora
- NR-01** – Norma Regulamentadora nº 01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais
- NR-07** – Norma Regulamentadora nº 07 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- NR-09** – Norma Regulamentadora nº 09 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- NR-17** – Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia
- OMS** – Organização Mundial da Saúde
- OIT** – Organização Internacional do Trabalho
- OPAS** – Organização Pan-Americana da Saúde
- PAE** – Programa de Assistência ao Empregado
- PCMSO** – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- PNSTT** – Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora
- PPRA** – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- RAPS** – Rede de Atenção Psicossocial
- SUS** – Sistema Único de Saúde
- TEPT** – Transtorno de Estresse Pós-Traumático
- UEFS** – Universidade Estadual de Feira de Santana

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Interação dos Fatores Biológicos, Psicológicos e Sociais na Formação de Transtornos Mentais	13
Figura 2 - Prevalência do Transtorno Bipolar no Mundo em 2021	15
Figura 3 - Pirâmide de Maslow	19
Figura 4 - Prevalência de Transtornos de Ansiedade na América em 2023	35
Figura 5 - Diagrama dos Fatores Estratégicos na Gestão Organizacional	51
Figura 6 - Interação entre Cultura, Estratégia e Estrutura Organizacional	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de CAPS e suas Especificidades	27
Quadro 2 - Dicas para o RH Promover a Saúde Mental e o Bem-Estar dos Funcionários	48
Quadro 3 - Quadro 2 - Pressupostos Organizacionais e suas Descrições	54

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1.	Introdução à Saúde Mental.....	14
2.1.1.	Saúde mental ao longo da história	15
2.1.2.	Transtornos Mentais	18
2.2.	Saúde mental e o ambiente corporativo	21
2.2.1.	Principais Malefícios para o Funcionário	23
2.2.2.	Principais Malefícios para as Empresas	24
2.2.3.	Benefícios das Práticas de Promoção da Saúde Mental.....	25
2.3.	Políticas Públicas de Saúde Mental no Brasil.....	26
2.3.1.	Políticas Públicas de Sade Mental no Trabalho	29
2.4.	Saúde mental na pandemia	32
2.4.1.	Projeções futura – uma análise pós-pandemia	38
2.5.	A Gestão de Pessoas na Promoção da Saúde Mental no Trabalho	40
2.6.	Integração da Saúde Mental na Estratégia Organizacional.....	46
2.6.1.	Ambientes de Trabalho Saudáveis	46
2.6.2.	Impacto Econômico da Saúde Mental no Trabalho	48
2.6.3.	Identificação de Sinais e Intervenção Proativa	49
2.7.	A Gestão Estratégica, Cultura Organizacional e o Papel da Administração na Saúde Mental dos Funcionários.....	50
2.7.1.	Liderança e Melhores Práticas Adotadas por Empresas Líderes.....	51
2.7.2.	Gestão Estratégica: O Papel da Liderança	53
2.7.3.	Liderança em Tempos de Crise: A Pandemia de COVID-19.....	56
2.7.4.	Liderança Transformacional e Servidora: Modelos para o Futuro	57
2.7.5.	Feira de Santana e seu potencial de atração empresarial.....	59
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA	61
4.	ANÁLISE DE RESULTADOS	66
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A - ENTREVISTA COM GESTOR	81

INTRODUÇÃO

A saúde mental é um fator de extrema importância para o equilíbrio emocional e o desenvolvimento humano. Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS (2023), saúde mental é o estado de equilíbrio entre o indivíduo e o meio sociocultural, garantindo seu desempenho no trabalho, nas relações interpessoais e na busca por bem-estar e qualidade de vida. No entanto, esse equilíbrio foi severamente comprometido com o advento da pandemia de COVID-19, que trouxe consigo incertezas, medo, isolamento social e alterações abruptas na rotina da população.

A pandemia gerou efeitos profundos tanto na vida pessoal quanto profissional das pessoas, resultando em um aumento significativo nos casos de transtornos mentais. Segundo a Fiocruz (2020), os casos de depressão aumentaram em 90% durante o período pandêmico, enquanto os sintomas de ansiedade e estresse mais que dobraram. A desinformação, o desemprego e a pressão por adaptação ao novo formato de trabalho – muitas vezes remoto – ampliaram o sofrimento psíquico, especialmente no ambiente organizacional.

Os impactos da crise sanitária nas organizações foram evidentes: além da ameaça à saúde física, os colaboradores passaram a enfrentar maior vulnerabilidade emocional, o que influenciou negativamente a produtividade, o engajamento e o clima organizacional. De acordo com Half (2023), cabe à gestão reconhecer e agir estrategicamente diante dessas questões, adotando medidas que promovam o cuidado com a saúde mental dos funcionários e fortaleçam o papel da liderança humanizada.

Nesse contexto, o presente estudo tem como **objetivo geral** analisar as estratégias adotadas pela empresa WXZ Brasil para o suporte e prevenção da saúde mental de seus colaboradores durante e após o período da pandemia, avaliando sua eficácia e impacto no bem-estar dos funcionários. Como **objetivos específicos**, pretende-se: conceituar saúde mental e sua importância no ambiente organizacional; identificar e descrever as principais ações de saúde mental implementadas pela empresa WXZ; e analisar o papel da gestão de pessoas nesse processo.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, utilizando como procedimento técnico a entrevista semiestruturada aplicada a um representante da organização. O problema que orienta esta investigação é: **quais estratégias foram utilizadas pela empresa WXZ para o suporte e a prevenção da saúde mental dos seus funcionários durante e após o período da pandemia?**

A motivação para o desenvolvimento deste estudo está relacionada à vivência da autora como profissional do setor privado durante o período pandêmico. Ao presenciar colegas enfrentando dificuldades emocionais sem o devido acolhimento ou apoio organizacional, evidenciou-se uma lacuna nas práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à saúde mental. Essa experiência fortaleceu a percepção da urgência de se discutir o tema no meio acadêmico e organizacional, impulsionando o interesse em compreender como as empresas têm enfrentado tais desafios.

Sob a perspectiva social, o tema revela-se de grande relevância. Considerando que o ambiente de trabalho ocupa uma parcela significativa do tempo das pessoas, garantir condições saudáveis é essencial para a promoção da qualidade de vida e da sustentabilidade das organizações. Além disso, a valorização do capital humano é entendida como o recurso mais valioso das empresas e depende diretamente do reconhecimento da importância da saúde mental.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução, com a contextualização do tema, a delimitação do problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O Capítulo 2 corresponde ao referencial teórico, abordando os principais conceitos sobre saúde mental no trabalho, gestão de pessoas, cultura organizacional e os impactos da pandemia nas empresas. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada. O Capítulo 4 traz os resultados obtidos a partir do estudo de caso com a empresa WXZ. Por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais, destacando os principais achados da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Introdução à Saúde Mental

A saúde mental não se limita apenas às emoções ou ao que uma pessoa sente individualmente, mas é o resultado de uma complexa rede de fatores interconectados. A Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu saúde mental como um tipo de estado de bem-estar em que a pessoa desenvolve suas capacidades, enfrenta os desafios da vida e contribui para sua comunidade de alguma forma (OMS, 1948). Essa definição vai além da ausência de transtornos mentais, incluindo a capacidade de lidar com os estresses diários e de manter harmonia tanto interna quanto com o ambiente ao redor. A saúde mental é um fator integral para o bem-estar geral e se estende ao funcionamento saudável em diversas áreas da vida.

Segundo Amarante (2007), a saúde mental deve ser entendida como um processo dinâmico, em que fatores sociais, culturais e econômicos desempenham papéis cruciais. Ele ressalta que o contexto em que a pessoa está inserida influencia diretamente sua capacidade de desenvolver bem-estar mental. Assim, políticas públicas, relações interpessoais e condições de trabalho se entrelaçam com as experiências individuais, tornando a saúde mental um conceito coletivo, que vai além da simples individualidade.

De acordo com Sampaio e Oliveira (2019), a saúde mental envolve também a capacidade de adaptação e resiliência frente às adversidades. Eles afirmam que a forma como as pessoas lidam com situações de crise e como constroem redes de apoio é essencial para o desenvolvimento de uma saúde mental robusta. A ausência de suporte social e a exposição a ambientes de alta pressão, segundo os autores, podem comprometer esse equilíbrio, reforçando a necessidade de abordagens integradas que considerem tanto os fatores internos quanto externos. Dessa maneira, entende-se que a saúde mental, é um resultado de um complexo mix de fatores que estão interconectados, entretanto, essa compreensão veio evoluindo ao longo da história, refletindo as mudanças culturais e científicas de cada época.

2.1.1. Saúde mental ao longo da história

Na Grécia e Roma antigas, por exemplo, os distúrbios mentais eram amplamente explicados por teorias filosóficas e religiosas. Hipócrates, frequentemente chamado de "pai da medicina", acreditava que os transtornos mentais eram causados por um desequilíbrio dos humores corporais, sangue, bile, fleuma e bile negra. Para ele, a solução envolvia ajustes na dieta e no estilo de vida (SHORTER, 1998).

A visão de distúrbios mentais como possessões espirituais ou punições divinas, bem como os tratamentos com base em exorcismos e rituais religiosos, é abordada por Foucault (1972) ao discutir a evolução do pensamento sobre a loucura ao longo da história. Durante a Idade Média, o pensamento europeu foi amplamente moldado pela Igreja Católica, que frequentemente interpretava distúrbios mentais como manifestações de pecado ou possessão demoníaca, reforçando a associação entre religião e saúde mental.

Muitas pessoas com esses distúrbios foram marginalizadas e submetidas a condições desumanas, enquanto os tratamentos disponíveis eram rudimentares, consistindo em orações, penitências e encarceramento em asilos (FOUCAULT, 1972). Essa abordagem religiosa prevaleceu até o Iluminismo, quando a saúde mental começou a ser vista sob uma perspectiva mais científica e humanizada.

Já a partir do século XVIII, figuras como o médico francês Philippe Pinel influenciaram uma mudança significativa. Pinel defendia que pessoas com transtornos mentais deveriam ser tratadas com dignidade e respeito, resultando na libertação de muitos pacientes de asilos (Porter, 2006). Essa abordagem humanizada foi um marco na forma como a sociedade passou a entender e tratar a saúde mental, abandonando interpretações sobrenaturais.

Com a chegada do século XX veio o advento da psicanálise, desenvolvida por Sigmund Freud, que revolucionou a compreensão da mente humana. Freud propôs que os distúrbios mentais poderiam ser causados por conflitos inconscientes e traumas não resolvidos, sugerindo que o tratamento deveria envolver terapias psíquicas que utilizassem a análise para acessar o inconsciente (FREUD, 1991).

Importante destacar que, o século XX viu grandes avanços no tratamento farmacológico com o desenvolvimento de antidepressivos e antipsicóticos,

proporcionando melhores formas de controle de condições como depressão e esquizofrenia (SHORTER, 1998).

É importante ressaltar que a evolução da saúde mental não aconteceu de maneira uniforme em todas as culturas. Em algumas sociedades, como no Japão, transtornos mentais como a depressão e a ansiedade ainda são fortemente estigmatizados, sendo frequentemente vistos como uma fraqueza pessoal ou fracasso moral. Como resultado, muitas pessoas nessas culturas evitam buscar ajuda por medo de julgamento social (KIRMAYER, 2001).

Segundo Almeida (2018), nas últimas cinco décadas, as sociedades ocidentais passaram a reconhecer amplamente a saúde mental como uma parte fundamental da saúde geral. Esse reconhecimento impulsionou a criação de políticas públicas voltadas para o tratamento de transtornos mentais e a luta contra o estigma relacionado a eles, marcando uma mudança significativa na forma como essas questões são abordadas.

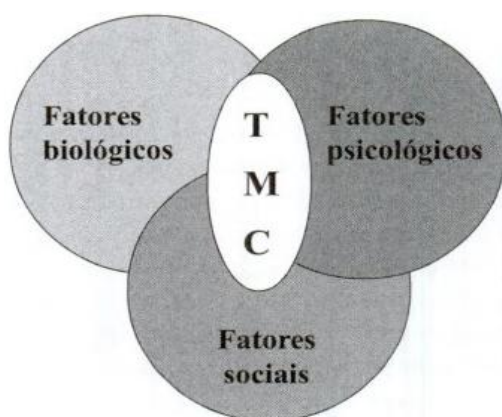
Na perspectiva contemporânea sobre saúde mental, ela não se concentra unicamente nos transtornos mentais; essa visão moderna considera o contexto social em que as pessoas estão inseridas, reconhecendo que o suporte social, as condições de trabalho e o acesso a recursos de saúde são fundamentais para a promoção do bem-estar (FRANKL, 2011).

Dessa forma, a saúde mental é vista como uma questão de direitos humanos e bem-estar social, exigindo políticas que integrem cuidados de saúde mental em todas as esferas da vida, visando à inclusão e à dignidade de todos os indivíduos. Frankl (2011), ainda afirma que a busca por significado é fundamental para a saúde mental e pode ajudar as pessoas a enfrentar adversidades, reforçando a necessidade de um enfoque que valorize o sentido e o propósito na vida.

Como já mencionado, a relevância desse cuidado com a saúde psíquica vem sendo cada vez mais destacada nos últimos anos, especialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que a define como um estado de equilíbrio no qual o indivíduo reconhece suas capacidades e enfrenta os desafios da vida cotidiana de forma produtiva e satisfatória. Essa compreensão moderna da saúde mental não se restringe à ausência de transtornos mentais, mas inclui o bem-estar emocional e social como parte integral do estado de saúde geral.

Com os avanços nas ciências comportamentais e biológicas, tornou-se mais claro como os fatores biológicos, psicológicos e sociais estão interligados na formação de transtornos mentais e no comportamento humano, reforçando a necessidade de abordagens multidimensionais no cuidado com a saúde mental. (GUIMARÃES E GRUMBITS, 2022). Esse entendimento reflete o quanto a saúde mental influencia e é influenciada por outros aspectos da vida, como evidenciado na figura 1.

Figura 1 - Interação dos Fatores Biológicos, Psicológicos e Sociais na Formação de Transtornos Mentais



Fonte: Adaptado de Guimarães e Grumbits (2004)

O reconhecimento crescente da saúde mental como um componente essencial do bem-estar geral também acaba se relacionando diretamente às pressões do mundo moderno, e evidentemente questões como o estresse no trabalho, as mudanças sociais/comportamentais e as transformações tecnológicas aceleradas, assim como tantos outros desafios têm ampliado a importância da saúde mental como um tema global.

A pandemia de COVID-19, por exemplo, evidenciou novos níveis de estresse, ansiedade e depressão, demonstrando a vulnerabilidade da saúde mental em tempos de crise (GONZALEZ, 2021).

Essa situação destacou a urgência de criar sistemas de suporte mais eficazes para enfrentar essas questões, reforçando a ideia de que o cuidado com a saúde mental deve ser uma prioridade tanto para a saúde pública quanto para a economia.

Em resposta a essa necessidade, muitas sociedades começaram a reavaliar suas abordagens em relação à saúde mental. Políticas públicas têm sido

desenvolvidas com o objetivo de garantir o acesso universal a tratamentos de saúde mental, proporcionando às pessoas uma chance maior de viverem vidas plenas e produtivas. Assim como as empresas também têm um papel fundamental ao adotar práticas que integram o cuidado com a saúde mental em suas políticas organizacionais, criando ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos para seus colaboradores, uma vez que é dentro delas que grande parte da população adulta se encontra.

2.1.2. Transtornos Mentais

Quando se fala sobre saúde mental, é comum que a atenção esteja voltada para condições como depressão e ansiedade, devido à sua alta prevalência e visibilidade. No entanto, existem transtornos mentais graves, como o transtorno bipolar, esquizofrenia e os transtornos de personalidade, que recebem menos atenção, mas têm um impacto significativo tanto na vida das pessoas afetadas quanto no ambiente de trabalho. Esses transtornos graves ainda enfrentam grande estigmatização e desafios quanto à inclusão no ambiente corporativo (BANDINI et al., 2023; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2023).

O transtorno bipolar é um distúrbio de humor marcado por mudanças extremas entre fases de depressão e de mania ou hipomania. Durante episódios maníacos, os indivíduos podem apresentar comportamento hiperativo, eufórico ou irritável, enquanto nas fases depressivas há uma queda acentuada no humor, resultando em falta de energia e motivação (GENTIL, 2018).

Estima-se que o transtorno bipolar afete entre 1% e 2% da população mundial, sendo comum seu início no final da adolescência ou início da vida adulta (National Institute of Mental Health¹, 2022). Atualmente, estima-se que cerca de 1,8% da população brasileira sofra de transtorno bipolar, de acordo com dados de 2021 do *Global Burden of Disease Study*² disponibilizados pelo *Our World in Data*³. O Brasil ultrapassa a maioria dos países da América do Sul, além de várias nações em

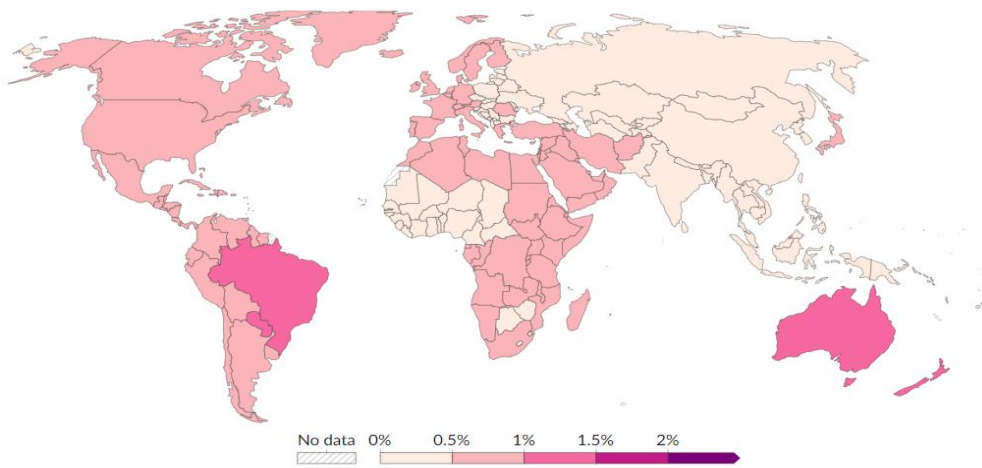
¹ O Instituto Nacional de Saúde Mental é parte do governo federal dos Estados Unidos e a maior organização de pesquisa do mundo especializada em saúde mental.

² O *Global Burden of Disease Study* é um estudo que mede o impacto global de doenças, lesões e fatores de risco na mortalidade e incapacidade, identificando as principais causas de morte e problemas de saúde em diferentes populações.

³ *Our World in Data* é uma plataforma que fornece dados e análises sobre questões globais como saúde, pobreza, educação, meio ambiente, e desigualdade.

outros continentes, ficando atrás apenas da Nova Zelândia em termos de prevalência da doença, como mostrado na figura 2 logo abaixo.

Figura 2 - Prevalência do Transtorno Bipolar no Mundo em 2021



Fonte: IHME, Global Burden of Disease Study 2021

Isso representa uma condição que afeta um número significativo de pessoas no Brasil, além de refletir uma prevalência ainda menor, porém muito presente em outras regiões do mundo. Somado a isso, o transtorno bipolar também é a segunda maior causa de incapacidade entre doenças mentais, ficando atrás apenas da depressão .

A esquizofrenia é outro transtorno mental grave, afetando aproximadamente 20 milhões de pessoas globalmente. Caracteriza-se por sintomas como alucinações, delírios e pensamento desorganizado, que afetam significativamente a capacidade do indivíduo de se conectar à realidade (OMS, 2021).

No Brasil, a esquizofrenia afeta cerca de 1,4% da população, segundo o Estudo de Saúde Mental da População Brasileira (ABP, 2019). Esse transtorno também pode incluir sintomas "negativos", como redução da motivação e incapacidade de experimentar prazer, o que prejudica a capacidade de realizar atividades diárias e interações sociais.

Transtornos mentais relacionados ao trabalho, como a esquizofrenia, estão entre as três maiores causas de afastamento no país, conforme estudos de Bandini et al. (2023) e dados do Ministério da Saúde (2023). Além disso, as pessoas com esquizofrenia foram incluídas na legislação de cotas de trabalho para pessoas com

deficiência a partir de 2008, mas o estigma e a falta de programas de suporte contínuo nas empresas dificultam sua plena inclusão (AMPID, 2023).

A depressão é um transtorno mental amplamente reconhecido que impacta a vida de milhões de pessoas em todo o mundo. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021), cerca de 5% da população adulta global sofre de depressão, o que representa uma preocupação significativa para a saúde pública.

A prevalência de depressão no Brasil é alarmante, afetando cerca de 5,8% da população, conforme dados do Ministério da Saúde (2023). Essa estatística ressalta a urgência em implementar políticas públicas de saúde mental eficazes, a fim de proporcionar suporte adequado aos indivíduos afetados por esse transtorno.

Os principais sintomas da depressão incluem tristeza persistente, perda de interesse em atividades, fadiga, dificuldades de concentração, alterações no sono e no apetite, além de sentimentos de desesperança e inutilidade. Esses sintomas podem variar em intensidade e duração, afetando a capacidade do indivíduo de funcionar em sua vida pessoal e profissional (BANDINI et al., 2023; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2023).

Os transtornos de personalidade compõem um grupo de condições frequentemente subestimadas. Entre os mais comuns estão o Transtorno de Personalidade Borderline (TPB), o Transtorno de Personalidade Antissocial e o Transtorno de Personalidade Narcisista. Esses transtornos envolvem padrões persistentes de comportamento que afetam negativamente as interações sociais, como a falta de empatia, a grandiosidade e a impulsividade, conforme discutido por especialistas da Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP) e apresentado no *Portal Drauzio Varella* (VARELLA, 2022).

O TPB é caracterizado por instabilidade emocional, comportamento impulsivo e relações pessoais intensas e voláteis. Pessoas com TPB costumam ter medo excessivo de abandono e demonstram comportamentos autodestrutivos. Por outro lado, o Transtorno de Personalidade Antissocial está associado à manipulação, exploração e falta de empatia, enquanto o Transtorno Narcisista envolve uma percepção inflada de auto importância e uma necessidade excessiva de admiração (VARELLA, 2022).

Além disso, no Brasil, estima-se que os transtornos de personalidade afetem entre 10% e 15% da população, mas dados específicos sobre cada tipo ainda são escassos (BRASIL - MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Esses transtornos, que muitas vezes são mal compreendidos, requerem tratamento prolongado, com destaque para a Terapia Dialética Comportamental (TDC), especialmente eficaz no tratamento de TPB.

2.2. Saúde mental e o ambiente corporativo

Embora transtornos como o bipolar, depressão, esquizofrenia e transtornos de personalidade afetem milhões de pessoas, essas condições frequentemente não recebem a devida atenção no ambiente de trabalho. O estigma associado a esses transtornos pode dificultar a busca por ajuda, especialmente em ambientes corporativos inadequadamente preparados.

No Brasil, o ambiente de trabalho carece de estratégias adequadas para integrar a saúde mental nos programas de bem-estar, o que acaba gerando, assim como já mencionado, um foco excessivo em condições mais conhecidas popularmente, como depressão e ansiedade (SENAI, 2021).

Empresas que implementam programas de saúde mental abrangentes, que incluem apoio para condições como transtorno bipolar e esquizofrenia, têm mais chances de criar ambientes de trabalho inclusivos e produtivos. Treinamentos para gestores, focados na identificação de sintomas e na criação de estratégias de apoio, são essenciais para reduzir o estigma e melhorar o bem-estar no local de trabalho.

A capacitação de gestores e funcionários para reconhecer sinais de estresse é crucial; segundo Santos e Cardoso (2010), treinamentos que ensinam técnicas de enfrentamento, como meditação e mindfulness⁴, são eficazes na redução do impacto do estresse.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) destacam que a implementação de políticas de saúde mental são fundamentais para garantir ambientes inclusivos e saudáveis. A OIT atua justamente na promoção dos direitos dos trabalhadores e no desenvolvimento de políticas que

⁴ Prática de estar plenamente presente e consciente no momento atual, observando pensamentos e sentimentos sem julgamento, o que promove o bem-estar mental e emocional.

integrem a saúde mental no ambiente de trabalho, reconhecendo para isso a importância do apoio a colaboradores com transtornos mentais (OIT, 2023).

Discutir saúde mental no trabalho exige uma abordagem mais ampla que inclua transtornos menos comentados, como transtorno bipolar e esquizofrenia. Empresas que adotam políticas inclusivas e desenvolvem programas para apoiar esses colaboradores têm o potencial de melhorar a produtividade e criar um ambiente mais empático e saudável.

As mudanças sociais, culturais e organizacionais têm impactado a saúde mental dos trabalhadores. O Ministério da Saúde (Brasil, 2001) destaca que fatores como evolução tecnológica e novas práticas de gestão afetam o bem-estar psicológico não somente das pessoas no dia a dia, como também dos colaboradores dentro das organizações. A interação entre o ambiente laboral e o estado emocional dos trabalhadores pode gerar transtornos, evidenciando a importância de discutir saúde mental no trabalho.

Mello (2008) afirma que "as condições de trabalho, quando não adequadamente organizadas, podem fragilizar a saúde mental, levando ao adoecimento psíquico dos trabalhadores". Christophe Dejours (2012), por sua vez, observa que o trabalho é um fator de identidade, mas, sob pressão excessiva e falta de suporte psicológico, pode resultar em problemas mentais graves, como burnout. No mesmo sentido, Santos e Cardoso (2010) juntos, revelam que "a saúde mental no ambiente corporativo é frequentemente impactada pelas demandas organizacionais e pela pressão por produtividade".

Juntos todos os autores mencionados evidenciam que equilíbrio entre demandas profissionais e suporte psicológico adequado é fundamental para preservar a saúde mental dos trabalhadores. A criação de ambientes laborais que favoreçam o bem-estar promove não apenas a satisfação pessoal, mas também melhora o desempenho organizacional. Isso acaba reforçando a importância de políticas preventivas focadas no cuidado com o funcionário.

Somado ao supracitado, de acordo com Amorim (2022, apud Maslow, 1943), a hierarquia das necessidades humanas é representada em formato de pirâmide, demonstrando as condições essenciais para que o indivíduo alcance sua satisfação pessoal e profissional. A teoria sugere que os seres humanos têm como objetivo

satisfazer suas necessidades de maneira hierárquica, organizando-as em diferentes níveis, das mais básicas até as mais complexas, como revela a figura 3.

Figura 3 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Amorim 2022, apud Redação 3MIND Content, 2022, p.11

Com base no que foi exposto, é possível concluir que a hierarquia das necessidades de Maslow, conforme descrita por Amorim (2022, apud Maslow, 1943), organiza as necessidades humanas em diferentes níveis de prioridade, das mais básicas às mais complexas. A pirâmide ilustra que, para que um indivíduo alcance satisfação pessoal e profissional, é preciso primeiro suprir suas necessidades fisiológicas, como alimentação e sono, que se encontram na base da pirâmide. Em seguida, vêm as necessidades de segurança, sociais, de estima e, por fim, a autorrealização. Cada nível reflete um estágio de progresso, e somente quando as necessidades mais básicas estão satisfeitas, o indivíduo pode buscar as superiores. Conforme apresentado na Figura 3, essa hierarquia destaca a progressão que orienta o comportamento humano em busca do bem-estar.

2.2.1. Principais Malefícios para o Funcionário

A saúde mental no ambiente de trabalho está diretamente relacionada ao modo como as condições laborais são organizadas e à pressão constante por resultados. Segundo Moreira (2023) as condições de trabalho muitas vezes culpabilizam os próprios trabalhadores pelo adoecimento, desconsiderando os fatores estruturais que afetam sua saúde mental.

Essa abordagem cria um ciclo em que os trabalhadores internalizam a responsabilidade por sua exaustão e estresse, agravando quadros como a já citada

Burnout e a depressão ocupacional (CONJUR, 2023). Somado a isso, como aponta Mello (2008), o aumento dos afastamentos por doenças relacionadas ao trabalho, como transtornos de humor e estresse, representa um problema crescente no Brasil. Entre 2000 e 2006, houve um aumento significativo no número de afastamentos, o que evidencia o impacto negativo do ambiente corporativo na saúde mental dos trabalhadores (Mello, 2008).

Fica claro, então, que as consequências para os funcionários podem ser devastadoras. De acordo com o SEBRAE (2023), transtornos psicológicos como depressão e ansiedade estão entre as principais causas de afastamento registrados pelo INSS. A pressão constante por resultados e o estresse prolongado afetam diretamente o bem-estar dos trabalhadores, causando doenças que muitas vezes não são identificadas imediatamente, mas que têm um impacto grave na saúde mental ao longo do tempo.

2.2.2. Principais Malefícios para as Empresas

Importante destacar que os impactos dos transtornos mentais dos funcionários não se restringem aos indivíduos, mas afetam diretamente as empresas. O SEBRAE (2023) aponta que os prejuízos causados por problemas de saúde mental no trabalho ultrapassam US\$1 trilhão em perda de produtividade globalmente. Além disso, as empresas enfrentam desafios como absenteísmo (faltas recorrentes), presenteísmo (trabalhadores que, mesmo presentes, estão emocionalmente indisponíveis ou improdutivos) e alta rotatividade de funcionários.

Esses fatores afetam significativamente o desempenho organizacional como um todo. A ausência frequente de colaboradores por motivos de saúde mental gera quedas na performance, desengajamento no ambiente de trabalho, e aumenta os custos com tratamentos médicos e compensações financeiras por afastamentos.

Como apontam Sato, Lacaz e Bernardo (2004), a falta de uma gestão adequada dos riscos psicossociais no ambiente corporativo resulta não apenas em perda de produtividade, mas também em presenteísmo, o que compromete a eficácia das equipes e a competitividade das empresas. Os autores ainda revelam que o presenteísmo, especificamente, representa um desafio crescente, pois envolve colaboradores que, apesar de estarem fisicamente presentes, estão

incapacitados de exercer suas funções de forma produtiva devido a problemas emocionais e psicológicos.

Ademais, Vieira (2017) destaca que a incapacidade das empresas em identificar e intervir de maneira preventiva nos problemas de saúde mental aumenta os custos associados à contratação de novos profissionais para substituir aqueles afastados. Esse ciclo de rotatividade e desengajamento contribui para a diminuição da competitividade organizacional e afeta diretamente os resultados da empresa.

Por outro lado, Silva (2020) sugere que empresas que investem em políticas voltadas para a saúde mental dos colaboradores tendem a apresentar maior retenção de talentos, além de aumentar a produtividade e reduzir os custos com absenteísmo e presenteísmo.

2.2.3. Benefícios das Práticas de Promoção da Saúde Mental

Conforme exposto, fica evidente que investir na saúde mental dos colaboradores é uma estratégia que traz benefícios tanto para os profissionais quanto para as organizações. As políticas de bem-estar no ambiente corporativo ajudam a reduzir os níveis de estresse, somadas as políticas públicas desenvolvidas aumentam a produtividade e fortalecem os vínculos entre empresas e colaboradores.

De acordo com Guimarães e Grumbits (2004), criar um ambiente de trabalho saudável, com apoio psicológico e emocional, deve ser aspirado pelas empresas, uma vez que serve para engajar e reter talentos dentro das organizações, além de prevenir preservar, é claro o bem-estar de muitos jovens, chefes de famílias e todas as demais pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho.

Logicamente as empresas que adotam práticas de promoção da saúde mental observam melhorias substanciais na qualidade do trabalho e uma redução significativa nos custos com afastamentos e perdas de produtividade. Segundo a Fundação Getúlio Vargas (2023), esse processo vai muito além da redução de problemas como abstenção, mas também é capaz de aumentar ainda mais o engajamento e a motivação do seu grupo de funcionários, o que se reflete diretamente em melhores resultados organizacionais e na otimização de seus processos internos.

O Governo Federal, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), também tem promovido iniciativas para fortalecer a saúde mental no trabalho. A ampliação dos Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) e dos Serviços Residenciais Terapêuticos (SRT) é parte das ações que visam garantir suporte psicológico para os trabalhadores e prevenir o adoecimento mental, especialmente em setores mais vulneráveis (BRASIL - MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2023). Esses programas têm sido fundamentais para reduzir os custos associados ao tratamento de transtornos mentais e para reintegrar os colaboradores ao mercado de trabalho.

Esse conjunto de informações e fatores demonstram que investir em saúde mental tornou-se uma estratégia indispensável tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para o sucesso e longevidade das empresas de tamanhos e nichos mais diversos.

2.3. Políticas Públicas de Saúde Mental no Brasil

Nos últimos anos, o governo e as empresas têm buscado integrar práticas de saúde mental em suas abordagens, visando garantir o bem-estar dos trabalhadores e promover um ambiente mais seguro e saudável. Através de programas de assistência ao empregado, como os Programas de Assistência ao Empregado (PAE), e regulamentações como a Lei da Reforma Psiquiátrica, o país tem avançado na criação de uma rede de apoio psicossocial, mas ainda enfrenta desafios para implementar essas medidas de maneira eficaz, principalmente em regiões com menor acesso a recursos.

Os PAE são amplamente utilizados para fornecer suporte psicológico e financeiro aos colaboradores. Segundo Bernardo e Garbin (2011), estes programas, apesar de serem uma estratégia sólida, ainda enfrentam desafios no Brasil, principalmente por falta de comunicação clara entre gestores e funcionários sobre sua disponibilidade e eficácia.

A naturalização do estresse como parte do trabalho dificulta a implementação eficaz desses programas. Um exemplo prático de sucesso no Brasil foi a Heineken, que, durante a pandemia, desenvolveu o conceito de 'felicidade corporativa', realizando pesquisas quinzenais com 14.000 funcionários para medir o bem-estar, além de oferecer suporte psicológico contínuo. No mesmo sentido durante a pandemia, a empresa implementou o programa Heineken Cuida, que oferece

suporte psicológico contínuo e realiza pesquisas quinzenais para medir o bem-estar dos funcionários, justamente buscando as melhorias no ambiente de trabalho e um maior suporte emocional, no momento de maior fragilidade (EXAME, 2023).

E nos últimos anos, a saúde mental voltada para o ambiente de trabalho também foi ainda mais reforçado, especialmente com a implementação de regulamentações específicas voltadas para a proteção dos trabalhadores. Um marco importante nesse contexto foi a promulgação da Lei nº 10.216/2001⁵, conhecida como a Lei da Reforma Psiquiátrica, que estabeleceu diretrizes para a reabilitação psicossocial e o cuidado comunitário de pessoas com transtornos mentais.

Essa legislação promoveu a substituição gradual dos hospitais psiquiátricos tradicionais por serviços de atendimento psicossocial, como os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), visando à reintegração social dos pacientes e ao tratamento humanizado, com foco na cidadania e inclusão social (Severo et al., 2020; Brasil, 2001). No entanto, apesar dos avanços proporcionados por essa lei, ainda há desafios em sua implementação plena, especialmente em relação à falta de recursos e à escassez de profissionais qualificados em regiões mais remotas.

Somado a isso, no Brasil, a saúde mental no ambiente de trabalho é respaldada por uma série de regulamentações que têm como base a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e as diretrizes da Previdência Social. Segundo Sato et al. (2004), a CLT estabelece normas sobre saúde e segurança no trabalho, como a obrigação das empresas promoverem um ambiente que reduza o risco de adoecimento físico e mental, como por exemplo: Norma Regulamentadora NR-17 (Ergonomia), Norma Regulamentadora NR-9 (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA), Norma Regulamentadora NR-7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO).

O arcabouço legal também inclui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e Trabalhadora (PNSTT), que foi instituída pelo Ministério da Saúde em 2004 e que busca integrar ações de promoção da saúde mental com a prevenção de acidentes e doenças laborais.

⁵ Lei nº 10.216/2001. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10216.htm

A Lei nº 8.213/1991, que regulamenta os benefícios da Previdência Social, inclui o afastamento por transtornos mentais e doenças ocupacionais no rol de doenças que garantem o direito ao auxílio-doença ou aposentadoria por invalidez .

Importante enfatizar que o principal pilar dessas políticas são os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), que oferecem atendimento a pessoas com transtornos mentais graves e persistentes. Os CAPS estão divididos em várias categorias (CAPS I, CAPS II, CAPS III, CAPSi e CAPSad) para atender necessidades específicas de diferentes grupos, como crianças, adolescentes e usuários de substâncias psicoativas, como evidencia o quadro.

Quadro 1 - Tipos de CAPS e suas Especificidades

Tipo de CAPS	Público-Alvo / Finalidade
CAPS I	Municípios de pequeno porte (até 20 mil habitantes). Atende transtornos mentais graves e persistentes. Funcionamento em horário comercial.
CAPS II	Municípios de médio porte (acima de 20 mil habitantes). Atende adultos com transtornos mentais graves e persistentes. Funcionamento em horário comercial.
CAPS III	Municípios de grande porte (acima de 100 mil habitantes). Oferece atendimento 24h, incluindo acolhimento noturno e feriados.
CAPSi	Centro de Atenção Psicossocial Infantojuvenil. Atende crianças e adolescentes com transtornos mentais graves.
CAPSad	Especializado em atender pessoas com sofrimento psíquico decorrente do uso prejudicial de álcool e outras drogas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Ministério da Saúde (BRASIL, 2004)

O objetivo dos CAPS é oferecer tratamento integral, envolvendo equipes multiprofissionais que promovem a reabilitação psicossocial, ajudando os pacientes a retornar às suas famílias e à vida comunitária (Ministério da Saúde, 2021b).

Além dos CAPS, a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) integra serviços residenciais terapêuticos, que oferecem moradia para pessoas que passaram longos períodos internadas em hospitais psiquiátricos, além do Programa De Volta Para

Casa, que oferece suporte financeiro a ex-pacientes de longa permanência para facilitar sua reintegração social. Essas iniciativas reforçam a política de desinstitucionalização no Brasil, promovendo a autonomia dos pacientes ao longo de seu tratamento.

Apesar dos avanços, o sistema de saúde mental no Brasil enfrenta desafios significativos. A falta de recursos para expandir o atendimento, o estigma persistente em torno dos transtornos mentais e a sobrecarga dos serviços dificultam a manutenção e melhoria do atendimento. Além disso, há uma carência de profissionais qualificados para atender à crescente demanda por serviços de saúde mental, especialmente em regiões mais remotas.

2.3.1. Políticas Públicas de Saúde Mental no Trabalho

Assim como a saúde mental é uma temática essencial a ser discutida em âmbito social, ela também é extremamente necessária no ambiente de trabalho, e nos últimos anos ela vem ganhando ainda mais relevância, especialmente com o aumento dos transtornos mentais relacionados ao estresse ocupacional, como já citado. E para isso o Brasil já garante algumas iniciativas e regulamentações que buscam criar condições de trabalho mais saudáveis e prevenir o adoecimento mental de seus colaboradores.

De acordo com dados do Ministério da Previdência Social, os afastamentos por transtornos mentais, como ansiedade e depressão, triplicaram no Brasil nos últimos dez anos, passando de cerca de 140 mil casos em 2013 para mais de 440 mil em 2023. Esse número representa o maior já registrado na série histórica. Entre os principais transtornos apontados estão a ansiedade, que sozinha foi responsável por aproximadamente 141 mil afastamentos, e os episódios depressivos, que totalizaram mais de 113 mil casos em 2023((AGÊNCIA BRASIL, 2025). Esse cenário escancara a urgência da implementação e fortalecimento de políticas públicas voltadas à saúde mental no trabalho.

A Norma Regulamentadora 17 (NR-17), por exemplo, estabelece parâmetros de ergonomia no ambiente de trabalho, assegurando que os trabalhadores tenham condições adequadas para prevenir tanto problemas físicos quanto psicológicos. Ao reduzir o estresse e melhorar as condições de trabalho, a NR-17 impacta

diretamente a saúde mental dos trabalhadores (BRASIL - MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA, 2022).

A Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora, integrante do Sistema Único de Saúde (SUS), visa promover a proteção e recuperação da saúde dos trabalhadores em todos os setores econômicos. Essa política engloba ações preventivas contra doenças ocupacionais relacionadas à saúde mental, como estresse, depressão e síndrome de burnout.

De acordo com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), em 2023 foram concedidos 288.041 benefícios por incapacidade devido a transtornos mentais e comportamentais no Brasil, incluindo tanto os benefícios por incapacidade temporária quanto os permanentes (BRASIL, 2023a). Os transtornos mentais relacionados ao trabalho (TMRT) já representam a terceira maior causa de afastamento laboral no país, com tendência de crescimento constante. Entre os principais transtornos diagnosticados estão as reações ao estresse grave, os transtornos ansiosos e os episódios depressivos (BRASIL, 2023b). Já a síndrome de burnout afeta aproximadamente 30% dos trabalhadores brasileiros, o que coloca o Brasil como o segundo país com mais diagnósticos dessa condição (BRASIL, 2023c).

Diante desse cenário, as empresas são incentivadas a adotar medidas preventivas, como o mapeamento de riscos psicossociais e a implementação de programas de bem-estar no ambiente corporativo, visando à promoção da saúde mental dos colaboradores (BRASIL, 2021a).

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), estabelecido pela Norma Regulamentadora 7 (NR-7), também é um mecanismo essencial para a prevenção de doenças relacionadas à saúde mental. O programa exige que as empresas realizem exames médicos periódicos para detectar e prevenir o surgimento de transtornos mentais entre seus colaboradores. Esses exames permitem intervenções precoces, evitando que problemas de saúde mental se agravem e levem a afastamentos prolongados (BRASIL - MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA, 2022).

Vale ressaltar que, de acordo com a 5ª Conferência Nacional de Saúde Mental, realizada em Brasília em (2023) a Política Nacional de Saúde Mental, no contexto da saúde do trabalhador, vem sendo revisada nas últimas conferências

nacionais, destacando a necessidade de integrar práticas de saúde mental com saúde ocupacional. Um dos pontos mais abordados nesses eventos é a importância de reverter a lógica manicomial e promover ambientes de trabalho mais inclusivos e menos estigmatizantes.

No mesmo sentido, regulamentações, como a Norma Regulamentadora 01 (NR-01), introduziram a obrigatoriedade do gerenciamento de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Juntas essas normas exigem que as empresas realizem avaliações periódicas para identificar fatores de risco associados a transtornos mentais, promovendo medidas preventivas e intervindo antes que os problemas de saúde mental se agravem (BRASIL - Ministério do Trabalho e Previdência, 2022).

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) também atua como um instrumento essencial para a detecção precoce de transtornos mentais, exigindo a realização de exames médicos periódicos em empresas para monitorar a saúde dos trabalhadores (Ministério do Trabalho e Previdência - Brasil, 2022).

De acordo com Palombini (2003), ainda há muito a ser feito para desconstruir o modelo autoritário e hierarquizado nas relações de trabalho e saúde mental. Entretanto, os procedimentos adotados já demonstram um avanço na responsabilidade das empresas na promoção de ambientes saudáveis e mentalmente seguros para os colaboradores.

Essas medidas vêm sendo cada vez mais integradas às políticas de bem-estar corporativo, especialmente após o impacto da pandemia de COVID-19, que acentuou a necessidade de apoio psicológico e flexibilidade no trabalho.

Fatores como os citados acima são essenciais para a promoção de um ambiente saudável; contudo, não são os únicos capazes de auxiliar no cuidado dessa categoria de pessoas (COUTINHO E CEREJA, 2010; SANTOS ET AL., 2015). As organizações precisam adotar suas próprias estratégias e investir em novas medidas para enfrentar os desafios que ainda persistem.

Da mesma forma, o estigma em torno dos transtornos mentais continua sendo uma barreira significativa, impedindo que muitos trabalhadores procurem ajuda ou discutam suas condições com gestores e colegas. A falta de conscientização e de

políticas estruturadas para lidar com a saúde mental nas empresas limita o impacto dessas iniciativas. Nesse contexto, capacitar gestores para identificar sinais de estresse e problemas de saúde mental em suas equipes torna-se uma necessidade cada vez mais urgente no ambiente corporativo.

Os dados sobre o impacto da falta de cuidado com a saúde mental no ambiente de trabalho são alarmantes. Depressão e ansiedade, que juntas representam cerca de 60% dos casos de doenças mentais, são transtornos comuns no contexto corporativo (HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN, 2021). Dados do governo evidenciam medidas recentes para lidar com esses riscos: a partir de 26 de maio de 2025, todas as empresas brasileiras serão obrigadas a avaliar riscos psicossociais, como estresse, assédio e sobrecarga mental, como parte do processo de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), conforme atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) promovida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2024).

Além disso, outras condições como síndrome do pânico, transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) e a síndrome da cabana, associada ao isolamento prolongado, têm mostrado crescimento nos últimos anos (PUC PR, 2023). Embora a ansiedade seja uma reação natural ao estresse, quando se torna crônica pode desencadear problemas sérios, incluindo isolamento social e depressão, conforme explicado pelo psiquiatra Leonardo Takeda (BRASIL - SENADO FEDERAL, 2023).

Dado esse impacto significativo dos transtornos mentais na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores, as políticas públicas de saúde mental precisam ser fortalecidas e adaptadas de forma contínua para enfrentar esses desafios que se intensificam ou que se modificam com as mudanças enfrentadas na humanidade como foi o caso da pandemia de 2019. É essencial que essas políticas garantam uma abordagem integrada e inclusiva, promovendo o cuidado integral e a liberdade das pessoas que enfrentam transtornos mentais, tanto na vida pessoal quanto no ambiente de trabalho.

2.4. Saúde mental na pandemia

A pandemia de COVID-19, identificada inicialmente em dezembro de 2019 em Wuhan, China, trouxe consequências globais profundas que afetaram não apenas a saúde física, mas também a saúde mental das populações. O Ministério da Saúde

do Brasil (2021a) ressaltou que, após a declaração de pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, foram implementadas medidas de contenção como distanciamento social e fechamento de atividades econômicas. Embora o termo "pandemia" se refira à disseminação geográfica de uma doença, o impacto do SARS-CoV-2 foi devastador, exacerbando problemas de saúde mental que já eram prevalentes antes da crise sanitária.

As consequências psicológicas da pandemia se manifestaram de maneira direta e indireta, afetando gravemente o bem-estar mental da população. O Conselho Federal de Enfermagem (COFEN, 2022) indicou que a depressão, que já representava 30,67% dos auxílios-doença concedidos no Brasil, teve um aumento significativo durante a pandemia, com um crescimento de 25% nos casos de ansiedade e depressão, segundo a OMS (2020). O isolamento social, as incertezas econômicas e o luto contribuíram para um ambiente de estresse crônico, que impactou a saúde mental de maneira alarmante.

No Brasil, a situação foi ainda mais crítica, com o Global Mind Project (2021) revelando que 34% da população enfrentou angústia emocional durante a pandemia, sendo os jovens os mais afetados. O Global Mind Project é uma iniciativa internacional voltada para a avaliação da saúde mental global, que coleta dados sobre o impacto emocional da crise em diferentes populações. Durante a pandemia, o projeto evidenciou o aumento da ansiedade e da depressão em várias demografias, ressaltando a necessidade de políticas públicas focadas no bem-estar mental.

As interrupções nas rotinas, a perda de entes queridos e a instabilidade econômica intensificaram os quadros de transtornos mentais, conforme observado pelo psiquiatra Elton Kanomata da Associação Paulista de Medicina (2022). Embora existam políticas públicas cada vez mais desenvolvidas para enfrentar questões de saúde mental, a fragilidade dos sistemas de saúde em lidar com crises prolongadas revelou a urgência de abordagens eficazes.

A pandemia também teve um impacto significativo no ambiente corporativo, levando a um aumento acentuado nos casos de depressão, ansiedade e burnout, especialmente entre trabalhadores essenciais. Um estudo da Fundação Oswaldo Cruz (2022) indicou que aproximadamente 55% desses trabalhadores relataram

sintomas de depressão e ansiedade durante a pandemia. As condições de trabalho, como o home office e a sobrecarga emocional, foram exacerbadas pelo medo da contaminação e pela incerteza sobre o futuro.

Muitos profissionais que se adaptaram ao home office enfrentaram desafios sem precedentes. Embora essa prática ofereça flexibilidade, a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional resultou em um aumento na carga emocional, com muitos se sentindo isolados e sobrecarregados. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) reportou que trabalhadores em home office relataram níveis mais altos de estresse e uma deterioração nas condições de trabalho.

Apesar do reconhecimento da importância de políticas de saúde mental ter sido ainda mais cobrada e abordada durante o período, muitas empresas enfrentaram dificuldades práticas na implementação dessas iniciativas, evidenciadas por um levantamento da Fiocruz que revelou a falta de um plano estruturado para integrar a saúde mental nas práticas de gestão (Fiocruz, 2020).

Com a crescente prevalência de transtornos mentais no ambiente de trabalho, as empresas começaram a adotar medidas mais abrangentes. A implementação de programas de bem-estar corporativo, que incluem suporte psicológico, flexibilização de horários, teletrabalho e treinamentos para gestores sobre saúde mental, tem sido cada vez mais comum.

Juntos, os principais objetivos dessas iniciativas visam criar ambientes de trabalho mais saudáveis e, ao mesmo tempo, reduzir os índices de absenteísmo e turnover causados por questões de saúde mental, que é justamente os principais maléficos enfrentados diante de cenários como esses nas organizações (SENAI, 2021). Essa abordagem proativa se torna essencial para garantir o bem-estar emocional dos colaboradores, especialmente em tempos de incerteza e mudança, como na pandemia.

A pandemia de COVID-19 trouxe à tona a urgência de abordagens mais eficazes e estruturadas em relação à saúde mental, especialmente no Brasil, onde o impacto foi acentuado devido a uma combinação de fatores sociais, econômicos e culturais, mas deixou evidente que esse não poderiam ser um processo que deixaria de existir após o controle do vírus. Para mitigar os efeitos da crise de saúde mental desencadeada por ela, o governo brasileiro implementou uma série de políticas

públicas emergenciais, que têm sido fundamentais para garantir o apoio necessário à população, conforme segue:

1. Expansão da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS)

Uma das principais iniciativas foi a expansão da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), que se mostrou essencial para atender à demanda crescente por serviços de saúde mental. Os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) ampliaram sua capacidade de atendimento, priorizando tanto as pessoas com transtornos mentais graves quanto aquelas que enfrentaram crises psicológicas leves e moderadas, em decorrência do isolamento social e do impacto da pandemia (Ministério da Saúde - Brasil, 2021a). De acordo com Ribeiro (2021), essa expansão foi crucial para manter a acessibilidade dos serviços, mesmo diante da sobrecarga no sistema de saúde.

2. Teleatendimento Psicológico

Com a necessidade de distanciamento social, o governo brasileiro adotou o teleatendimento psicológico, que possibilitou que milhões de brasileiros recebessem suporte emocional sem sair de casa. Essa modalidade, integrada ao Sistema Único de Saúde (SUS), utilizou plataformas digitais e linhas telefônicas, como o Disque Saúde (136), para conectar a população a profissionais de saúde mental (Ministério da Saúde - Brasil, 2021b). Conforme Freitas (2021), o teleatendimento se revelou essencial para prevenir o agravamento de transtornos mentais, proporcionando um canal rápido e acessível de suporte emocional.

3. Campanhas de Conscientização sobre Saúde Mental

Ribeiro (2021) revela que durante o auge da pandemia, o governo lançou campanhas de conscientização voltadas para a saúde mental. A campanha "Falar é a Melhor Solução" incentivou o diálogo aberto sobre saúde emocional, buscando desmistificar o tema e encorajar aqueles que estavam sofrendo a procurar ajuda. Essas campanhas foram particularmente relevantes durante o setembro Amarelo, focado na prevenção ao suicídio, e o janeiro branco, dedicado à saúde mental.

Ribeiro (2021) destaca que tais iniciativas foram cruciais para aumentar a visibilidade do tema e mobilizar a população em torno da importância do cuidado com a saúde mental. Somado a isso, práticas como campanhas internas e

workshops para conscientização sobre saúde mental têm se mostrado eficazes. Santos et al. (2010) apontam que ações que desmistificam os problemas emocionais e incentivam os funcionários a procurar ajuda psicológica podem reduzir significativamente os níveis de estresse nas organizações.

4. Programa de Atenção Psicossocial aos Profissionais de Saúde

Os profissionais de saúde foram um dos grupos mais afetados psicologicamente durante a pandemia, enfrentando uma carga de trabalho sem precedentes e o risco constante de contaminação. Para apoiar esses trabalhadores, o governo implementou o Programa de Atenção Psicossocial aos Profissionais de Saúde, que ofereceu atendimento psicológico exclusivo para médicos, enfermeiros e outros profissionais da linha de frente. O Conselho Federal de Enfermagem (Cofen, 2021) revelou que 50% dos enfermeiros relataram sintomas de ansiedade, enquanto 30% relataram sintomas de depressão, reforçando a importância de iniciativas focadas no suporte a esses profissionais.

5. Continuidade das Políticas de Saúde Mental no Pós-Pandemia

As iniciativas de apoio psicológico, como programas personalizados, surgiram como soluções importantes, permitindo que colaboradores tenham acesso rápido e direto à suporte emocional sob demanda (Moura et al., 2022). Embora a pandemia esteja sob controle, os desafios em relação à saúde mental persistem. O governo brasileiro manteve o serviço de teleatendimento –psicológico e reforçou a estrutura dos CAPS para atender à crescente demanda por cuidados de saúde mental. Amarante (2020) enfatiza que a continuidade dessas políticas é crucial para enfrentar os impactos a longo prazo da pandemia, especialmente no ambiente de trabalho, onde o estresse e o burnout se tornaram questões recorrentes.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) também destacou a importância de regulamentações específicas para promover a saúde mental no trabalho, recomendando a criação de ambientes laborais mais flexíveis e que ofereçam suporte psicológico aos trabalhadores. No Brasil, a Norma Regulamentadora 7 (NR-7) passou a incluir o monitoramento da saúde mental dos trabalhadores, representando um avanço significativo no reconhecimento da necessidade de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro (OIT, 2022).

Além das iniciativas já mencionadas, um aspecto crítico na continuidade das políticas de saúde mental no pós-pandemia é a necessidade de um monitoramento contínuo dos indicadores de saúde mental nas organizações. Estudos apontam que a implementação de ferramentas de avaliação e acompanhamento, como o uso de indicadores de saúde mental e satisfação dos colaboradores, é fundamental para identificar precocemente sinais de sofrimento emocional e adaptar as estratégias de suporte às necessidades reais dos trabalhadores (OMS, 2022a).

Essas políticas públicas não apenas abordam as necessidades imediatas, mas também apontam para a construção de uma cultura organizacional mais sensível à saúde mental, refletindo a importância do bem-estar emocional dos colaboradores em todos os contextos. O sucesso das ações implementadas durante e após a pandemia depende da capacidade das organizações em adaptar suas práticas e integrar a saúde mental como uma prioridade contínua, reconhecendo que a saúde emocional é tão vital quanto a saúde física.

Com essa perspectiva, espera-se que o Brasil avance para um futuro em que a saúde mental seja uma preocupação central, tanto em políticas públicas quanto na gestão empresarial, permitindo que as pessoas prosperem em um ambiente de trabalho saudável e solidário.

A continuidade das políticas públicas de saúde mental, como a expansão da Rede de Atenção Psicossocial e a implementação do teleatendimento, representa um passo crucial para enfrentar os desafios que emergem no contexto pós-pandêmico. À medida que o Brasil navega pelos efeitos prolongados da crise de saúde mental, a necessidade de estratégias proativas se torna ainda mais evidente.

O fortalecimento dessas iniciativas não apenas visa mitigar os impactos da pandemia, mas também transformar as vulnerabilidades do sistema de saúde mental em oportunidades para uma abordagem mais integrada e eficaz. Como destacado pelo Observatório de Saúde Mental da Fiocruz (2022), a ênfase em programas preventivos, onde a saúde mental dos trabalhadores seja tratada como uma prioridade constante. Assim, ao avançar com políticas que promovam o bem-estar emocional, o Brasil pode não apenas enfrentar as consequências da pandemia, mas também construir um futuro mais resiliente e solidário no que diz respeito à saúde mental, tanto no âmbito social quanto organizacional.

2.4.1. Projeções futura – uma análise pós-pandemia

Como já mencionado a pandemia de COVID-19 trouxe desafios significativos para a saúde mental a nível social, entretanto, aqui destaca-se também os impactos para os trabalhadores, onde o aumento do trabalho remoto, as incertezas financeiras e o medo do contágio criaram um ambiente de ansiedade e estresse para muitos.

Segundo o Portal Sesi (2022), um estudo do Ministério da Saúde revelou altos índices de ansiedade (86,5%), estresse pós-traumático (45,5%) e depressão grave (16%) entre os trabalhadores durante a pandemia. Nesse contexto, a gestão de pessoas precisou adaptar-se, implementando novas formas de suporte emocional e estratégias para gerenciar o trabalho remoto.

O impacto direto do bem-estar sobre a produtividade é evidente. A Fundação Dom Cabral (2021) revelou que colaboradores que se sentem emocionalmente bem apresentam um aumento de 31% na produtividade. Empresas que implementam programas de bem-estar conseguem melhorar a motivação de seus funcionários e aumentar sua disposição para colaborar em projetos complexos (FDC, 2021).

E nesse sentido, questões voltadas para a estabilidade mental tem se tornado uma questão central nas discussões sobre bem-estar e produtividade no ambiente de trabalho de forma mais recorrente, especialmente no Brasil, que apresenta um dos maiores índices de transtornos de ansiedade na América, onde de acordo com dados divulgados pela OMS (2023), 9,3% da população brasileira sofre de algum tipo de transtorno de ansiedade.

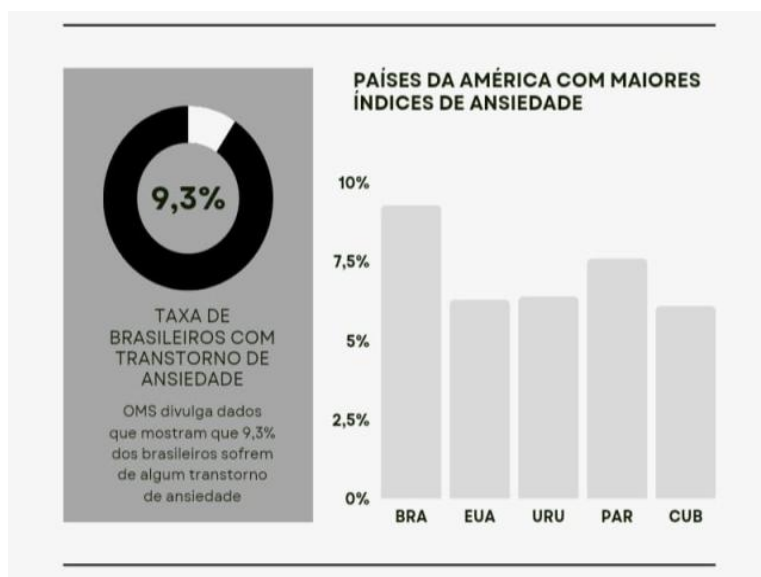
Esse percentual é significativamente superior ao de outros países da América, evidenciando a necessidade de uma atenção especial ao tema, tanto no âmbito pessoal quanto no organizacional.

A relevância do tema se intensifica ao observar dados que posicionam o Brasil como o país com maior taxa de transtornos de ansiedade nas Américas. Conforme ilustrado na imagem, 9,3% da população brasileira sofre com algum tipo de transtorno de ansiedade, segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023).

Esse percentual, superior ao de países como Estados Unidos, Uruguai, Paraguai e Cuba, evidencia a gravidade da situação e reforça a urgência de

abordagens mais eficazes nas organizações para promoção do bem-estar psicológico. Essa realidade torna ainda mais necessário que as empresas invistam em estratégias estruturadas de apoio emocional, prevenção e cuidado com a saúde mental, principalmente em contextos de crise como o vivenciado durante a pandemia de COVID-19, como evidencia a figura 4:

Figura 4 - Prevalência de Transtornos de Ansiedade na América em 2023



Fonte: Labnotícias (2022)

Valadão et al. (2020) destacam que o retorno ao trabalho presencial, ou ao modelo híbrido, trouxe novos desafios para as empresas, que precisaram continuar focadas no bem-estar dos funcionários. A promoção de ambientes saudáveis, mesmo no contexto remoto, foi essencial para manter a motivação e o engajamento dos colaboradores

Mas é fundamental destacar que o impacto da pandemia na saúde mental continuará a ser sentido por anos. Segundo o Observatório de Saúde Mental da Fiocruz (2022), as consequências psicológicas da pandemia são profundas e prolongadas, especialmente entre trabalhadores essenciais.

A Fiocruz (2022) também projeta que a implementação de programas preventivos no ambiente de trabalho será essencial para evitar um aumento maior nos casos de transtornos mentais. Empresas que investem em iniciativas como o teleatendimento psicológico, maior flexibilidade e um ambiente de trabalho inclusivo poderão mitigar os impactos da pandemia na saúde mental de seus colaboradores.

A implementação de serviços como a Rede de Atenção Psicossocial –os efeitos da crise, mas o caminho à frente envolve a manutenção e expansão dessas iniciativas, com foco na prevenção e no suporte contínuo.

Mas o ponto chave da abordagem é justamente porque a pandemia não apenas expôs as vulnerabilidades do sistema de saúde mental, mas também criou uma oportunidade para fortalecer e demonstrou que sempre é possível evoluir ainda mais no que tange ao cuidado com a saúde mental no Brasil, garantindo que esse tema receba cada vez mais a atenção necessária nos próximos anos, seja na sociedade como um todo ou seja no ambiente de trabalho.

2.5.A Gestão de Pessoas na Promoção da Saúde Mental no Trabalho

A gestão de pessoas ocupa um papel estratégico nas organizações, centrando-se no gerenciamento eficaz dos colaboradores para criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento individual e coletivo. Segundo Chiavenato (2014), essa abordagem abrange não apenas a atração e retenção de talentos, mas também o desenvolvimento contínuo das competências dos funcionários.

Assim, a gestão de pessoas se torna fundamental para alinhar os objetivos organizacionais às necessidades e aspirações dos colaboradores. Integrando práticas de liderança, motivação e valorização do capital humano, as empresas conseguem estabelecer um ambiente propício à inovação e à produtividade.

As funções da gestão de pessoas, que incluem recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e elaboração de planos de carreira, são essenciais para promover o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores (Cascio, 2018). Ao implementar estratégias que priorizam esses aspectos, as organizações podem aumentar a satisfação no trabalho.

Dessa forma, a gestão de pessoas torna-se um componente crucial na construção de uma cultura organizacional sólida, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para os objetivos da empresa. Com uma gestão eficaz, as organizações não apenas aumentam sua eficiência, mas também se tornam mais resilientes às mudanças e desafios do mercado contemporâneo.

A falta de políticas adequadas de gestão de pessoas externas para a saúde mental pode gerar condições de trabalho desfavoráveis, aumentando os casos de

presenteísmo, ausências frequentes e afastamentos por doenças associadas ao estresse e à sobrecarga. Assim, é essencial que as organizações implementem práticas que previnam riscos psicossociais e promovam um ambiente de trabalho equilibrado, priorizando o bem-estar físico e mental dos colaboradores (Sato, Lacaz e Bernardo, 2004).

A relevância da gestão de pessoas na promoção da saúde mental se reflete no papel fundamental que profissionais de psicologia organizacional e gestores desempenham ao compreender a relação entre o trabalhador e seu ambiente. Tolfo (2020) enfatiza que o trabalho pode ser tanto uma fonte de prazer quanto de sofrimento, dependendo das condições oferecidas.

Organizações que criam um ambiente equilibrado possibilitam a realização pessoal dos colaboradores, enquanto práticas prejudiciais, como o assédio moral, podem levar a doenças físicas e mentais. Barini (2002, apud Tolfo, 2020) ressalta que as políticas de gestão de pessoas estabelecem normas e diretrizes essenciais para garantir um ambiente de trabalho saudável, ajudando a prevenir riscos psicossociais e promovendo a saúde mental de forma efetiva.

Nos últimos anos, a área de gestão de pessoas passou por transformações significativas, assumindo um papel estratégico nas organizações. Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012), afirmam que a gestão de pessoas deixou de ser vista como um mero setor de apoio, tornando-se um elemento crucial para alinhar as competências dos colaboradores às estratégias empresariais. Esse processo envolve uma mudança de paradigma em que os colaboradores são reconhecidos não apenas como mão-de-obra, mas como parceiros que trazem conhecimento e habilidades valiosas.

Diante do ambiente empresarial competitivo e das constantes mudanças tecnológicas, investir no capital humano tornou-se um diferencial essencial. A valorização e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores não apenas reduzem custos com rotatividade e treinamentos, mas também fortalecem o desempenho organizacional e individual.

Funcionários que compreendem suas funções, a cultura da empresa e seus objetivos têm maior probabilidade de contribuir de maneira eficaz para um ambiente de trabalho produtivo e coeso. Portanto, reter talentos não é apenas uma estratégia

para a redução de custos, mas também para projetar uma imagem positiva da organização, atraindo profissionais qualificados e consolidando sua posição no mercado. Ao reconhecer o capital humano como um recurso essencial, as empresas asseguram o engajamento de sua equipe e garantem seu crescimento e competitividade a longo prazo (Sant'Anna, Paschoal e Gosendo, 2012).

No ambiente corporativo atual, o sucesso das organizações depende diretamente da capacidade de seus funcionários se adaptarem às novas demandas e adquirirem habilidades constantemente. Investir no desenvolvimento contínuo é vital para garantir que os funcionários desempenhem suas funções e contribuam de forma inovadora para o crescimento da empresa.

As organizações devem intensificar a capacidade dos indivíduos de aprender e transferir conhecimento, o que se torna um diferencial competitivo, especialmente em mercados que valorizam inovação e adaptação (Vergara, 2003).

Assim, o investimento no capital humano é uma estratégia indispensável para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional em um mercado competitivo e em constante transformação. A valorização e o desenvolvimento contínuo dos funcionários não apenas fortalecem o desempenho individual, mas também criam um ambiente de trabalho coeso e produtivo. Isso, por sua vez, projeta uma imagem positiva da empresa, atraindo e retendo talentos qualificados.

Ao reconhecer os colaboradores como recursos essenciais e oferecer oportunidades de aprendizado e adaptação, as organizações asseguram não apenas a retenção de talentos, mas também a capacidade de inovar e se adaptar às novas demandas, consolidando sua posição competitiva a longo prazo.

As práticas organizacionais consistem em ações, hábitos e rotinas inseridas nas políticas internas da empresa, com o objetivo de desenvolver o capital humano e promover o bem-estar dos colaboradores, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. De acordo com Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012), a gestão de pessoas deve concentrar-se em seis áreas fundamentais: políticas e práticas organizacionais, recrutamento e seleção, envolvimento dos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, e recompensas. A atenção a essas dimensões é essencial para

fortalecer a gestão e construir um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

A saúde psicológica dos funcionários deve ser priorizada nas práticas de gestão de pessoas. O bem-estar mental inclui aspectos como aceitação de si, boas relações interpessoais, independência, sentido de propósito, controle sobre o ambiente e desenvolvimento pessoal.

A autocompreensão refere-se à maturidade emocional e à habilidade de manter uma visão positiva sobre si mesmo. Relações interpessoais saudáveis refletem a capacidade de construir vínculos significativos, enquanto a autonomia envolve a capacidade de tomar decisões independentes e administrar o próprio comportamento. O senso de propósito e o controle sobre o ambiente estão ligados à habilidade de definir metas pessoais relevantes e de influenciar o contexto de modo a atingir satisfação. Por último, o crescimento pessoal diz respeito à busca constante por desenvolvimento e realização individual frente aos desafios (Sant'Anna, Paschoal e Gosendo, 2012).

Dessa forma, ao desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas que estejam alinhadas ao bem-estar e ao crescimento pessoal dos colaboradores, as empresas promovem um ambiente organizacional mais saudável e produtivo, além de contribuir para o avanço individual dos profissionais. Esse equilíbrio entre realização pessoal e profissional é um dos principais fatores para o sucesso organizacional e saúde mental da equipe.

Assim, nos últimos anos, a área de Gestão de Pessoas (GP) passou por uma transformação significativa, assumindo um papel estratégico nas organizações. A Gestão de Pessoas deixou de ser vista como um setor de apoio e passou a ser um elemento fundamental para o alinhamento entre as competências dos colaboradores e as estratégias empresariais (Sant'Anna, Paschoal e Gosendo, 2012).

Essa transformação na Gestão de Pessoas evidencia a necessidade de integrar os objetivos organizacionais com o desenvolvimento humano, promovendo uma visão que reconheça os colaboradores como peças-chave na construção de estratégias inovadoras. Esse movimento representa uma mudança cultural que valoriza não apenas o desempenho, mas também o potencial criativo e colaborativo

das pessoas, essencial para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

A Gestão de Pessoas está em constante transformação, enfatizando que a mudança está em transpor a ideia de que as pessoas são meramente mão-de-obra para fornecerem conhecimento e competências por meio de parcerias e colaboração” (Chiavenato, 2004, p. 35).

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e marcado por constantes mudanças tecnológicas, o investimento no capital humano acabou se tornando um diferencial crucial. A valorização e o desenvolvimento contínuo dos funcionários não apenas reduzem os custos com rotatividade e treinamentos, mas também fortalecem o desempenho organizacional e individual.

Funcionários que compreendem bem suas funções, a cultura da empresa e seus objetivos têm maiores chances de contribuir de maneira mais eficaz para a construção de um ambiente de trabalho produtivo e coeso. Portanto, reter talentos não é apenas uma estratégia para a redução de custos, mas também projeta uma imagem positiva da organização, atraindo profissionais qualificados e consolidando a posição da empresa no mercado.

O ambiente corporativo moderno, o sucesso das organizações depende diretamente da capacidade de seus colaboradores de se adaptarem às novas demandas e adquirirem habilidades constantemente. Investir no desenvolvimento contínuo é essencial para garantir que os funcionários não apenas desempenhem suas funções, mas também contribuam de maneira inovadora para o crescimento da empresa. (Vergara, 2003, p. 28).

Isso demonstra que esse tipo de investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores não apenas fortalece o desempenho individual, mas também contribui para a construção de equipes mais engajadas e preparadas para lidar com desafios organizacionais. Ao incentivar o crescimento pessoal e profissional, a empresa favorece um clima de confiança, colaboração e valorização do capital

humano. Essas práticas ampliam o senso de pertencimento e reduzem índices de rotatividade e insatisfação.

Outro aspecto relevante dentro das práticas de Gestão de Pessoas é a promoção da diversidade e a criação de oportunidades igualitárias no ambiente de trabalho. A diversidade, muitas vezes, é tratada sob uma ótica legal, mas sua importância vai além do cumprimento de normas e regulamentos. Programas de diversidade bem implementados trazem uma série de vantagens competitivas para as empresas, como maior criatividade, inovação e desempenho superior. Eles também abrem portas para novos mercados e aumentam a produtividade, uma vez que a diversidade de ideias e experiências enriquece a tomada de decisões dentro das organizações (Sant'Anna, Paschoal e Gosendo, 2012).

A promoção da diversidade permite que as diferenças entre indivíduos e grupos sejam valorizadas, promovendo a integração social e democratizando as oportunidades de acesso ao mercado de trabalho. Isso não apenas torna o ambiente de trabalho mais inclusivo e equilibrado, como também gera um senso de pertencimento entre os colaboradores, o que impacta diretamente o bem-estar e o comprometimento com a organização.

Além disso, conforme apontado por Gomes (2015), a diversidade contribui para a criação de ambientes organizacionais mais inovadores, pois diferentes perspectivas e experiências podem levar a soluções criativas e à resolução de problemas complexos. A implementação de práticas inclusivas não apenas enriquece a cultura organizacional, mas também desempenha um papel vital na atração e retenção de talentos, refletindo o compromisso da empresa com a equidade e a justiça social.

Dessa forma, a gestão de pessoas se torna um pilar essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Buarque (2016) destaca que a inclusão de políticas de diversidade é um indicativo de maturidade organizacional, sinalizando que a empresa está disposta a abraçar a pluralidade, o que, por sua vez, aumenta a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

2.6. Integração da Saúde Mental na Estratégia Organizacional

É evidente que a saúde mental é uma ferramenta dentro do processo de estratégias organizacionais, otimizando resultados e garantindo maiores resultados para organização a nível interno, reduzindo custos e outros tipos de desgastes.

A informação que você mencionou é respaldada por fontes confiáveis. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), estima-se que, globalmente, 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à depressão e ansiedade, resultando em um impacto econômico de aproximadamente US\$1 trilhão por ano em perda de produtividade.

Ademais, um relatório conjunto da OMS e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) destaca que essas condições de saúde mental têm um custo significativo para a economia global, reforçando a necessidade de medidas concretas para enfrentar os problemas de saúde mental no trabalho.

Além disso, um levantamento que aponta os transtornos mentais como a terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil foi publicado em setembro de 2024. A pesquisa, conduzida pela professora Tânia Maria de Araújo da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), nele foi revelado que existem dados alarmantes sobre a saúde mental no ambiente laboral, indicando a necessidade urgente de integrar estratégias de saúde mental nas organizações. Esse estudo foi destacado em reportagens que abordaram a crescente preocupação com a saúde mental dos trabalhadores, especialmente no contexto pós-pandêmico (Araújo, 2024; CIEE, 2024).

Essa situação evidencia a urgência de se adotar práticas que promovam a saúde mental no trabalho, com o intuito de não apenas aumentar a produtividade, mas também garantir o bem-estar dos colaboradores. Conforme apontado pelo levantamento do CIEE (2024), é essencial que as organizações reavaliem suas políticas e integrem a saúde mental em suas estratégias.

2.6.1. Ambientes de Trabalho Saudáveis

As transformações recentes no mercado, na economia e na globalização, como apontam Zimmermann e Kodum (2020), fizeram com que as organizações passassem a prestar mais atenção às necessidades de seus colaboradores, uma vez que este tornou-se um diferencial estratégico para todos os tipos de negócios.

Essa nova realidade pressionou as áreas de gestão de pessoas a adotar abordagens mais integradas e humanizadas, nas quais a saúde física, mental e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são tratados como prioridades.

Conforme Zimmermann e Kodum (2020) discutem, os ambientes de trabalho são fundamentais na vida dos colaboradores, uma vez que grande parte do tempo das pessoas é passada dentro dessas organizações. Os ambientes corporativos se tornam, portanto, um “habitat” social e psicológico que impacta profundamente o bem-estar dos trabalhadores.

De acordo com Mello (2008), condições de trabalho desorganizadas podem contribuir significativamente para a fragilização mental dos trabalhadores, favorecendo o adoecimento psíquico. Nesse contexto, as organizações desempenham um papel fundamental na promoção da saúde mental de seus colaboradores.

Assim, é essencial que esses ambientes sejam projetados para oferecer não apenas condições físicas adequadas, como segurança e higiene no trabalho, mas também condições psicológicas e sociais que promovam o bem-estar mental. Isso inclui, por exemplo, espaços de trabalho ergonômicos, programas de lazer e relaxamento, e um clima organizacional que favoreça a cooperação, o respeito e a inclusão.

Os autores Zimmermann e Kodum (2020) também enfatizam que a responsabilidade da gestão de pessoas não se limita ao cumprimento de normas e regulamentos. Vai além disso, incluindo a criação de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos funcionários e a qualidade de vida dentro e fora do trabalho. Para que isso seja eficaz, é fundamental que as práticas adotadas pelas empresas promovam um ambiente positivo e seguro, no qual os colaboradores se sintam respeitados, valorizados e motivados a contribuir para o sucesso organizacional.

Ainda sobre o assunto, segundo o portal SESI (2022), a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho vai além de apenas oferecer suporte individual aos colaboradores. Ela envolve estratégias amplas que incluem o desenvolvimento de uma cultura, como desenvolvimento e inovação de procedimentos internos.

Essas práticas podem melhorar significativamente a produtividade e o ambiente de trabalho como um todo, contribuindo para a satisfação dos funcionários e a redução de problemas relacionados ao estresse e burnout. Como revela o quadro 1, abaixo, essas iniciativas são fundamentais para o papel do RH na construção de um ambiente saudável e eficiente, conforme o quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Dicas para o RH Promover a Saúde Mental e o Bem-Estar dos Funcionários

Dicas para RH	Descrição
Incentivar o diálogo	Crie espaços e oportunidades para que os colaboradores possam expressar suas opiniões e compartilhar sentimentos, promovendo a escuta ativa.
Desenvolver programas para lideranças	Capacite líderes com temas como inteligência emocional, gestão de equipes, resolução de conflitos, comunicação clara e feedback construtivo
Implementar terapias online	Desenvolva parcerias com psicólogos e ofereça terapia online para colaboradores que necessitam de suporte emocional.
Investir no desenvolvimento de equipes	Realize programas de desenvolvimento para equipes, sejam presenciais ou remotos, e monitore os resultados para medir a eficácia.
Criar programas de saúde ocupacional	Desenvolva treinamentos voltados às necessidades específicas dos profissionais em diferentes áreas da empresa.
Produzir materiais educativos	Compartilhe conteúdos educativos em canais internos, como intranet, murais ou grupos de WhatsApp, para incentivar o crescimento pessoal.
Oferecer informações sobre medicina do trabalho	Promova programas de medicina ocupacional para fomentar o autocuidado e a prevenção de problemas relacionados à saúde mental.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do SEBRAE (2022)

2.6.2. Impacto Econômico da Saúde Mental no Trabalho

Um estudo recente da Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP) em 2022 revelou que problemas de saúde mental no trabalho, como depressão, ansiedade e burnout, têm causado um impacto significativo na economia brasileira, estimado em R\$220 bilhões por ano. Esse valor abrange perdas associadas ao absenteísmo, presenteísmo (quando o colaborador está presente, mas incapaz de desempenhar

suas funções de forma plena devido a problemas emocionais) e à rotatividade de funcionários (ABP, 2022).

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) observou que empresas que investem em programas de saúde mental e bem-estar para seus funcionários conseguem reduzir em até 25% a rotatividade de colaboradores e em 18% a perda de produtividade. Essas melhorias foram observadas, especialmente em setores como o financeiro e o tecnológico, que sofrem grande pressão por desempenho contínuo (FGV, 2021).

No contexto brasileiro, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) destacou, em 2021, que empresas com programas robustos de bem-estar e saúde mental relataram uma redução de até 25% no absenteísmo, além de uma melhoria de 20% no clima organizacional. Isso reforça a ideia de que uma administração eficiente que valorize a saúde mental é crucial para o sucesso a longo prazo das organizações. A FGV (2022) também apontou que empresas que integram saúde mental em suas estratégias corporativas relatam retornos financeiros de até três vezes o valor investido, demonstrando que cuidar do bem-estar dos colaboradores traz benefícios não só para a qualidade de vida, mas também para os resultados financeiros das organizações.

2.6.3. Identificação de Sinais e Intervenção Proativa

Identificar sinais de estresse e problemas de saúde mental é um passo essencial para criar um ambiente de trabalho saudável. Alterações comportamentais, como queda na produtividade, absenteísmo frequente, irritabilidade e isolamento social, são indicadores de que algo pode estar comprometendo a saúde mental de um colaborador.

Também é válido observar que, outros sintomas, como falta de concentração, aumento no número de erros e desmotivação, podem ser sinais de estresse emocional não diagnosticado. A capacidade dos gestores e das equipes em reconhecer esses sinais e agir de forma preventiva e empática é fundamental para promover o bem-estar no trabalho (Ministério da Saúde – Brasil, 2020).

Empresas que adotam treinamentos voltados para a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores oferecem ferramentas essenciais para que suas equipes aprendam a reconhecer sintomas de estresse e problemas emocionais precocemente. Esses treinamentos também capacitam os colaboradores a aplicar

técnicas de comunicação empática e estratégias de apoio, fortalecendo o papel da organização como um agente ativo no cuidado com seus funcionários. Dessa forma, a intervenção pode ser feita antes que o problema atinja níveis mais críticos, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo (Ministério da Saúde – Brasil, 2020).

A detecção antecipada de sinais de estresse no ambiente corporativo, como redução de produtividade, aumento de faltas e falta de motivação, possibilita à organização agir de forma eficaz, evitando que essas questões impactem em vários níveis tanto no clima organizacional quanto nos resultados da empresa (Souza e Lima, 2021).

Um ponto crucial para a eficácia dessas políticas é a personalização das ações, de acordo com as necessidades individuais de cada funcionário. Isso pode incluir, por exemplo, horários de trabalho flexíveis, programas de assistência ao empregado (PAE) ou apoio psicológico contínuo.

Empresas que adotam essa postura demonstram um compromisso real com o bem-estar de seus funcionários, promovendo um ambiente onde os colaboradores se sentem protegidos e valorizados, o que reflete diretamente na produtividade e engajamento da equipe.

2.7.A Gestão Estratégica, Cultura Organizacional e o Papel da Administração na Saúde Mental dos Funcionários

Dentro do contexto da administração, a gestão estratégica de pessoas e a cultura organizacional são pilares fundamentais para a promoção de um ambiente de trabalho saudável. A gestão de pessoas, também chamada de Recursos Humanos (RH), é parte integrante da administração moderna, sendo responsável por alinhar as metas organizacionais às necessidades e ao bem-estar dos colaboradores. Igualmente, o papel dos administradores é crucial no desenvolvimento dessa cultura, garantindo que práticas e políticas voltadas para a saúde mental estejam integradas às estratégias da organização.

A cultura organizacional, definida como o conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que moldam a maneira como os colaboradores interagem dentro da empresa, é essencial para criar um ambiente de trabalho coeso e alinhado com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). Nesse sentido,

empresas que promovem uma cultura inclusiva e voltada para o apoio emocional dos colaboradores conseguem reduzir significativamente o turnover e aumentar a retenção de talentos (Santos e Ribeiro, 2022). Um exemplo disso são as organizações que implementam políticas de saúde mental e criam um clima organizacional que incentiva a comunicação aberta e o apoio mútuo (Guimarães e Grumbits, 2022).

A liderança desempenha um papel direto no clima organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Vilas Bôas e Rodrigues (2023) afirmam que líderes empáticos, que incentivam o diálogo aberto sobre saúde mental, criam um ambiente mais produtivo e seguro, prevenindo o esgotamento e o estresse. Da mesma forma, Santos e Ribeiro (2022) destacam que líderes com alta inteligência emocional são essenciais para construir ambientes de trabalho saudáveis, mitigando problemas relacionados ao estresse e à ansiedade.

A gestão estratégica vai além de apenas cumprir metas e direcionar atividades; ela envolve a criação de políticas que integram o bem-estar dos colaboradores como uma forma de otimizar os resultados organizacionais (LIMA E SOUZA, 2021). Isso se reflete no papel do RH, que está diretamente relacionado ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que favorece e promove o bem-estar (Venâncio et al., 2022). A implementação dessas práticas fortalece a imagem da organização, demonstrando seu compromisso com a saúde dos colaboradores e contribuindo para sua competitividade.

2.7.1. Liderança e Melhores Práticas Adotadas por Empresas Líderes

Estudos recentes indicam que empresas líderes no mercado estão adotando estratégias de liderança humanizada para lidar com os desafios da saúde mental no trabalho. De acordo com um relatório do Great Place to Work Brasil ⁶(GPTW) de 2023, empresas que focam na chamada liderança empática e gestão estratégica de pessoas estão entre as mais bem avaliadas em termos de retenção de talentos e satisfação dos funcionários.

Líderes que atuam com compreensão e transparência têm um impacto significativo na saúde mental dos funcionários. Segundo Vilas Bôas, Lima e

⁶ É uma consultoria global que avalia e certifica empresas com base na qualidade do ambiente de trabalho, levando em conta fatores como confiança, liderança, inovação e cultura organizacional, promovendo práticas que melhoram a satisfação dos colaboradores.

Rodrigues (2023), a presença de uma liderança baseada na transparência e compreensão está correlacionada com maior estabilidade emocional dos funcionários, enquanto lideranças abusivas contribuem para o aumento do estresse e da ansiedade.

Canais de comunicação abertos são essenciais para criar um ambiente de confiança onde os funcionários se sintam seguros para expressar suas preocupações. Santos et al. (2015) afirmam que líderes que incentivam conversas regulares sobre saúde mental reforçam o bem-estar emocional e a produtividade da equipe .

Treinamentos voltados para a identificação precoce de sintomas de esgotamento são uma ferramenta crucial para os gestores. Santos Silva et al. (2015) sugerem que esses treinamentos capacitam os líderes a intervir antes que os problemas evoluam para transtornos graves, como burnout .

De acordo com Chiavenato (2014), o líder, enquanto administrador, desempenha um papel fundamental ao influenciar o clima organizacional e promover a motivação da equipe. A habilidade de um líder de reconhecer e gerenciar as emoções, tanto as suas quanto as de sua equipe, é crucial para fomentar um ambiente propício ao bem-estar mental.

Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas e o papel da liderança são fatores centrais para promover a saúde mental no ambiente de trabalho. Dados recentes indicam que as empresas que priorizam o bem-estar de seus colaboradores não apenas reduzem o absenteísmo e melhoram o engajamento, mas também conseguem obter um retorno financeiro significativo.

Pesquisas acadêmicas recentes apontam que a liderança transformacional, participativa e atenta tem um impacto significativo na saúde mental dos colaboradores. Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2022), esse tipo de liderança promove trabalhadores mais engajados e eficientes, alinhando-se de forma eficaz às políticas de promoção de um ambiente de trabalho saudável, tanto física quanto mentalmente. Esses líderes conseguem construir uma relação de confiança com suas equipes, facilitando a identificação precoce de problemas emocionais e promovendo intervenções eficientes antes que eles se agravem.

2.7.2. Gestão Estratégica: O Papel da Liderança

Como evidenciado, a gestão estratégica nas organizações não é um conceito estático, pelo contrário, ela está em constante evolução para atender às demandas internas e externas, tanto no que diz respeito aos objetivos de negócio quanto aos seus funcionários. Como afirma Rowe et al. (1986), a estratégia pode ser entendida como o uma espécie de posicionamento das forças antes que as ações sejam iniciadas.

No mesmo sentido, a gestão estratégica envolve diversos componentes que são fundamentais para o sucesso organizacional, incluindo a liderança eficaz, a visão de longo prazo e o controle gerencial. Esses aspectos estão interligados e desempenham um papel central no planejamento e execução das metas organizacionais. Como evidenciado no quadro 2 a seguir, esses pressupostos são essenciais para a adaptação e o crescimento das organizações em um ambiente competitivo e em constante mudança.

Quadro 3 - Pressupostos Organizacionais e suas Descrições

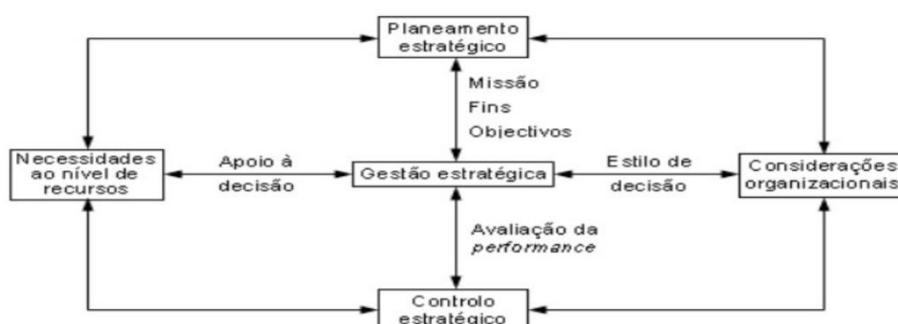
Pressuposto	Descrição
Visão da organização	Sistema aberto; organizações abertas à mudança; confiança no planejamento estratégico.
Orientação temporal	Futuro; longo prazo; liga os processos estratégicos e operacionais.
Cultura	Exige mudanças e enfatiza a criatividade; promove a capacidade da organização de fazer escolhas.
Liderança	Exige um compromisso de longo prazo; as equipes executivas de topo são as primeiras responsáveis pela implementação.
Controle gerencial	Controle forte utilizando sistemas de controle interno; sistemas de controle gerencial; avaliação da performance.

Fonte: Adaptado de Vinzant e Vinzant, 1996, apud Estevão, 2001

Esse posicionamento reflete o compromisso da organização em planejar e se preparar para os desafios futuros, com foco em garantir a competitividade e o alinhamento organizacional.

Nesse tipo de processo é necessária a integração de diversos elementos que permitem uma coordenação eficiente dos recursos e processos organizacionais. O planejamento, controle e apoio à decisão são fundamentais para alinhar os objetivos da organização com a execução eficaz das atividades, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em uma visão de longo prazo, como demonstra a figura 5.

Figura 5 - Diagrama dos Fatores Estratégicos na Gestão Organizacional



Fonte: Adaptado de Estevão, 2001, apud Rowe et al., 1986, p. 302

Dentro dessa visão, é ela mesma, a liderança que ocupa uma posição central para garantir que as ações estratégicas sejam executadas de maneira eficaz, criando um ambiente organizacional que valorize não só o desempenho financeiro, mas também o bem-estar mental e físico dos colaboradores (Estevão, 2001).

Ao contrário de outras funções administrativas, a liderança estratégica é voltada para uma postura proativa. Ela demanda uma visão de longo prazo que, além de resultados, considere também a sustentabilidade das relações de trabalho e a saúde dos colaboradores, garantindo, assim, um equilíbrio entre os resultados esperados e a qualidade de vida no ambiente corporativo.

Outro dado importante vem da Confederação Nacional da Indústria (2021), que destaca que a qualidade da liderança é responsável por 75% da variação na satisfação dos colaboradores. Isso significa que, em ambientes onde os líderes demonstram empatia e acessibilidade, os níveis de estresse são menores e os colaboradores tendem a apresentar maior engajamento e produtividade.

Uma liderança estratégica envolve a integração de diversos elementos que permitem uma coordenação eficiente dos recursos e processos organizacionais. O planejamento, o controle e o apoio à decisão são fundamentais para alinhar os objetivos da organização com a execução eficaz das atividades, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em uma visão de longo prazo.

Conforme ilustrado na figura 6, a gestão estratégica interage diretamente com a cultura organizacional, estrutura organizacional, recursos humanos e retribuições organizacionais, formando um sistema interdependente que influencia o desempenho global da empresa.

Figura 6 - Interação entre Cultura, Estratégia e Estrutura Organizacional



Fonte: Boseman e Phatak, 1986, apud Estevão, 2001 p.7.

E por isso, fatores como estes servem para medir o sucesso das estratégias de prevenção da saúde mental nas empresas, é importante adotar indicadores claros. Segundo Silva et al. (2021). Além disso, o número de afastamentos por transtornos mentais registrados pelo INSS pode ser utilizado como um importante parâmetro de avaliação da eficácia das políticas adotadas pelas empresas .

Outro indicador significativo é o engajamento dos funcionários, que pode ser mensurado por meio de pesquisas internas de satisfação e avaliações periódicas de desempenho. A redução nos níveis de estresse relatados pelos funcionários também é uma métrica útil. Empresas que promovem programas de apoio psicológico, campanhas de conscientização e jornadas flexíveis reportaram diminuição nos casos de burnout e aumento na retenção de talentos, o que reflete diretamente na cultura organizacional e na sustentabilidade da empresa (BENEVIDES, 2010).

Essa conexão entre liderança e saúde mental é corroborada por um estudo da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE - 2021), que revelou que 60% dos trabalhadores brasileiros relacionam o ambiente de trabalho, especialmente a liderança, com a geração de ansiedade e estresse.

Isso se intensifica em ambientes onde há falta de comunicação clara ou liderança autoritária. Em contraste, líderes que adotam uma abordagem mais empática conseguem criar um ambiente seguro e acolhedor, contribuindo para a melhoria da saúde mental dos trabalhadores.

A Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP), em 2021, destaca que a prevalência de burnout em empresas com liderança ineficaz pode atingir até 40% dos trabalhadores. Entretanto, nas empresas que adotaram intervenções focadas no apoio emocional dos líderes, como treinamentos em inteligência emocional e gestão de conflitos, essa taxa de burnout foi reduzida em até 25% (ABP, 2021). Isso mostra a importância de líderes treinados não apenas para lidar com questões operacionais, mas também para identificar e mitigar problemas emocionais antes que eles se agravem.

2.7.3. Liderança em Tempos de Crise: A Pandemia de COVID-19

A pandemia de COVID-19 apresentou desafios inéditos às lideranças, tornando evidente a importância de um apoio emocional robusto. Durante esse período, o papel da liderança foi essencial para manter a resiliência organizacional e preservar a saúde mental dos colaboradores. Como revelado em tópicos anteriores, a pandemia causou um aumento nos índices de doenças mentais (OMS, 2022b). No Brasil, a Fiocruz relatou que 35% dos trabalhadores enfrentaram problemas de saúde mental, sendo que a falta de apoio emocional dos líderes foi um dos principais fatores que agravaram esses problemas (Fiocruz, 2021).

Empresas que ofereceram apoio psicológico durante a pandemia observaram benefícios concretos. A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) relatou que aquelas organizações que implementaram programas de apoio psicológico para seus funcionários experimentaram uma redução de 40% nos níveis de estresse e uma melhoria significativa no engajamento (ABRH, 2021). Esses dados demonstram que, em tempos de crise, o papel da liderança vai além da administração de metas.

Até mesmo durante o processo de flexibilização das jornadas de trabalho, incluindo a possibilidade de trabalho remoto e a migração de tipos de serviços, que foram as principais estratégias adotadas pelas empresas e corroboradas pelos autores aqui citados, cabia ao líder compreender qual a melhor medida a ser adotada. Isso considerando um cenário completamente diferente do anteriormente vivenciado, com serviços diversos e necessidades específicas para cada trabalhador (ASTUDILLO DIAZ et al., 2009).

A Fundação Dom Cabral (FDC), em pesquisa realizada em 2021, apontou que empresas que adotaram modelos flexíveis de trabalho — como home office e horários ajustáveis relataram um aumento de 15% na produtividade (FDC, 2021). Isso evidencia que, em momentos de adversidade, líderes que demonstram flexibilidade e adaptabilidade conseguem não só manter suas equipes produtivas, mas também preservar o bem-estar dos colaboradores.

2.7.4. Liderança Transformacional e Servidora: Modelos para o Futuro

Além dos estilos tradicionais de liderança, como o focado na tarefa e o focado no relacionamento, novos modelos vêm ganhando destaque, especialmente em tempos de mudanças rápidas e complexas. A liderança transformacional e a liderança servidora são exemplos de abordagens que colocam o desenvolvimento humano no centro das decisões organizacionais.

Segundo Melo e Silva (2020), a liderança transformacional é caracterizada por líderes que inspiram e motivam seus subordinados a atingirem seu potencial máximo, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza a inovação e o engajamento emocional. Esses líderes conseguem transformar as atitudes e comportamentos dos colaboradores, resultando em maior satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. Eles atuam como facilitadores do bem-estar ao promoverem uma visão de futuro que é compartilhada por todos.

Por outro lado, a liderança servidora, conforme enfatizado por Nogueira (2021), coloca o líder em uma posição de apoio e cuidado com seus colaboradores. Ao invés de centralizar o poder e a tomada de decisões, o líder servidor busca empoderar sua equipe, garantindo que as necessidades dos funcionários sejam atendidas em primeiro lugar. Isso cria uma cultura de confiança, colaboração e respeito mútuo, essencial para a saúde mental no ambiente de trabalho. Essa

abordagem é particularmente eficaz em organizações que buscam criar um ambiente inclusivo e de apoio, onde os colaboradores se sintam valorizados não apenas pelo que produzem, mas também como indivíduos.

A liderança transformacional destaca-se por inspirar e motivar os funcionários a alcançar resultados além do esperado. De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (2022), 82% dos funcionários que trabalham sob a liderança transformacional relatam maior engajamento e satisfação (FGV, 2022b). Esse estilo de liderança é caracterizado pela criação de uma visão clara e inspiradora para o futuro, estimulando o crescimento pessoal e a criatividade entre as equipes.

Já a liderança servidora, como proposto por Robert Greenleaf, adota uma postura colaborativa, colocando as necessidades dos funcionários como prioridade. A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) (2021) revelou que ambientes onde a liderança servidora é praticada apresentam uma redução de 25% nos níveis de estresse e uma melhoria de 18% no engajamento (PUC-SP, 2021). Esse modelo de liderança valoriza a inclusão, a confiança e o bem-estar emocional, sendo particularmente eficaz para promover a colaboração e o respeito no ambiente de trabalho.

Com isso, a gestão estratégica nas organizações modernas não pode ignorar o papel central da liderança na promoção do bem-estar dos funcionários. Dados de fontes confiáveis como a Fundação Getúlio Vargas, Confederação Nacional da Indústria, Fundação Oswaldo Cruz e Fundação Dom Cabral demonstram que investir em lideranças empáticas e capacitadas para lidar com questões emocionais traz resultados expressivos tanto no bem-estar dos funcionários quanto na produtividade e resultados financeiros.

Ao adotar práticas de apoio emocional e saúde mental, as empresas podem construir ambientes mais saudáveis, inovadores e resilientes, garantindo sua competitividade no longo prazo. Tais práticas contribuem para a redução de afastamentos, melhoria no clima organizacional e fortalecimento dos vínculos entre equipe e liderança, que também promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, favorecendo a motivação e o desempenho individual.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2022, ressaltou a importância da capacitação de líderes em inteligência emocional, demonstrando que líderes que

passaram por treinamentos voltados para a comunicação empática e gestão de saúde mental observaram uma melhoria de 20% no clima organizacional e uma redução de 18% nos índices de absenteísmo (FGV, 2022a). Esse dado reforça a ideia de que, em um ambiente de trabalho saudável, depende da presença de líderes bem preparados.

O estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI - 2021) confirma que líderes treinados para identificar riscos psicossociais — como longas jornadas de trabalho e metas inatingíveis — são mais eficazes em prevenir o surgimento de crises emocionais graves e repentinas. Ao atuar de forma preventiva, esses líderes conseguem reduzir o impacto negativo dessas condições sobre o bem-estar dos funcionários, criando um ambiente mais produtivo e engajador.

2.7.5. Feira de Santana e seu potencial de atração empresarial

Dando continuidade à discussão sobre os impactos da liderança estratégica no ambiente organizacional, é pertinente ampliar o olhar para além das práticas internas das empresas e considerar os contextos regionais nos quais elas se inserem. A liderança transformacional e servidora se mostra ainda mais relevante quando aplicada em ambientes com forte potencial de desenvolvimento socioeconômico, como é o caso de Feira de Santana. A capacidade de adaptação, inovação e gestão eficiente em contextos promissores reforça o papel desses estilos de liderança como vetores de transformação não apenas organizacional, mas também regional.

Feira de Santana, situada no entroncamento rodoviário mais importante do Norte-Nordeste brasileiro, tem se consolidado como polo logístico e estratégico, atraindo investimentos nacionais e multinacionais. A localização geográfica privilegiada permite conexão com todas as regiões do Brasil, o que favorece a instalação de grandes empresas e centros de distribuição. De acordo com a Prefeitura Municipal de Feira de Santana (2023), esse posicionamento logístico tem sido fundamental para o crescimento industrial e para o destaque do município como centro de negócios na Bahia.

Além disso, o município apresenta um ambiente fértil para o empreendedorismo, com políticas públicas voltadas para o fortalecimento das micro e pequenas empresas. Segundo a Agência Sebrae (2024), Feira de Santana lidera

iniciativas que estimulam a cultura empreendedora e a inovação, fatores que impulsionam a economia local e geram oportunidades de emprego e renda.

Outro destaque importante é o turismo de negócios, que movimenta a economia feirense por meio de feiras, congressos e eventos corporativos. Conforme relatado pelo Convention & Visitors Bureau de Feira de Santana (2023), o município tem se estruturado para ampliar a atratividade do setor, com infraestrutura adequada e localização estratégica, fortalecendo a imagem da cidade como um dos principais centros de negócios da região.

O reconhecimento institucional do potencial econômico de Feira de Santana também é evidenciado em ações promovidas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado da Bahia. Em 2023, a cidade foi homenageada na Assembleia Legislativa pela sua expressiva contribuição ao desenvolvimento econômico do estado (BAHIA, 2023). Tais dados reforçam a importância de estratégias de liderança alinhadas às especificidades locais, especialmente em regiões com potencial de crescimento sustentável e expansão organizacional.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção detalha os aspectos metodológicos que embasam a realização desta pesquisa. Essa abordagem metodológica foi estruturada para garantir uma investigação minuciosa, coerente e alinhada aos objetivos propostos. A definição clara desses aspectos é essencial para garantir a confiabilidade e a coerência da pesquisa, além de possibilitar uma análise estruturada e alinhada aos objetivos propostos. A seleção de um método adequado garante que os resultados obtidos sejam relevantes e respaldados por fontes confiáveis. Ao explicitar os critérios metodológicos, o estudo reforça sua adição, permitindo que outros pesquisadores possam replicar ou ampliar a investigação com base nos mesmos parâmetros. Esses elementos garantem que a pesquisa seja tão rigorosa quanto acessível à comunidade.

A) Área da ciência

Esta pesquisa está inserida na área das Ciências Sociais Aplicadas, com foco na Administração, mais especificamente em Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional. Essa área oferece uma abordagem interdisciplinar que combina teoria e prática para compreender como as interações sociais e os modelos de gestão influenciam o bem-estar no ambiente corporativo.

Ao considerar a saúde mental como um fenômeno social e organizacional, o estudo busca entender as medidas adotadas pelas empresas para apoiar a saúde mental de seus colaboradores, as dificuldades enfrentadas durante a implementação dessas ações e os resultados obtidos. O enfoque em Ciências Sociais Aplicadas permite compreender as implicações dessas estratégias no ambiente de trabalho, sem buscar soluções práticas, mas sim analisando as respostas organizacionais, as barreiras encontradas e os efeitos dessas ações no contexto empresarial.

B) Quanto à natureza

De acordo com Severino (2007), a natureza de uma pesquisa está relacionada especificamente ao que orienta sua realização. Ela pode ser dividida em básica ou aplicada. A pesquisa básica tem como foco principal a produção de novos conhecimentos, com o objetivo de desenvolver teorias e conceitos, sem necessariamente visar uma aplicação imediata. Em contrapartida, uma pesquisa

aplicada é voltada para soluções práticas e concretas, com resultados que podem ser diretamente aplicados em situações reais.

No caso desta pesquisa, a sua natureza é aplicada, pois é orientada a compreender e propor estratégias práticas externas para a saúde mental dos colaboradores em empresas brasileiras durante e após a pandemia. O foco está em analisar como essas práticas impactam o ambiente corporativo e os trabalhadores, fornecendo subsídios que podem ser usados pelas organizações para implementar soluções concretas e eficazes. De acordo com Gil (2008), pesquisas aplicadas são detalhadas por sua relevância prática e pela intenção de gerar conhecimento útil para resolver problemas específicos, ou que se alinham diretamente com os objetivos deste estudo.

C) Quanto aos objetivos

O estudo é caracterizado como exploratório e descritivo. A abordagem exploratória foi escolhida devido à escassez de estudos aprofundados sobre o tema na literatura acadêmica, permitindo identificar novas perspectivas e caminhos de análise. Já a abordagem descritiva busca detalhar as estratégias organizacionais corporativas, relacionando-se aos seus impactos na saúde mental dos trabalhadores e na cultura organizacional. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória é adequada para temas pouco investigados, enquanto a descritiva permite a sistematização de informações e a identificação de padrões que esclareçam o objeto estudado, sendo duas essenciais para alcançar os objetivos deste trabalho.

D) Quanto aos procedimentos

De acordo com Vergara (2003), a escolha dos procedimentos metodológicos está diretamente relacionada aos objetivos da pesquisa e à natureza dos dados que se pretende analisar. Neste estudo, foram adotados dois procedimentos metodológicos complementares: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em materiais acadêmicos, como livros, artigos científicos e documentos institucionais, que ofereceram o embasamento teórico necessário para a compreensão do tema proposto. Já a pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de entrevistas e questionários, o que possibilitou a obtenção de dados empíricos e a análise prática da realidade investigada.

E) Quanto ao método

O método adotado nesta pesquisa foi o indutivo, pois parte da análise de práticas e estratégias amplamente discutidas na literatura e observadas por meio de entrevista realizada com um representante da empresa de nome fictício WXZ, além da consulta a materiais bibliográficos e documentos públicos relacionados ao tema. Essa abordagem possibilitou construir inferências e compreender tendências mais amplas relacionadas à saúde mental no ambiente corporativo brasileiro. Segundo Severino (2007), o método indutivo permite desenvolver inferências a partir de observações concretas, possibilitando que o pesquisador identifique padrões e relações relevantes para a formulação de estratégias provisórias aplicáveis a contextos diversos. Essa escolha metodológica está alinhada à investigação qualitativa, que visa oferecer subsídios teóricos e soluções práticas com base em evidências.

F) Técnicas e ferramentas

Conforme Severino (2007), o universo da pesquisa corresponde ao conjunto de elementos ou documentos investigados para a obtenção de dados relevantes, delimitando o campo de estudo a materiais ou indivíduos capazes de responder às perguntas da pesquisa. Nesta investigação, a coleta de informações foi através de pesquisas bibliográficas, entre os meses de janeiro e abril de 2025, por meio de consultas ao Google Acadêmico, à plataforma SciELO, à Biblioteca Central da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), além de documentos oficiais e relatórios de órgãos institucionais.

Foram selecionadas mais de 50 publicações relevantes, entre artigos acadêmicos, estudos de caso e relatórios institucionais, que serviram de base teórica para compreender as práticas de gestão da saúde mental nas empresas. A seleção dos materiais foi realizada a partir de palavras-chave como “pandemia”, “doenças mentais no trabalho”, “empresas e saúde mental” e “cuidado com a saúde mental”, priorizando fontes que abordassem a evolução histórica do tema e sua inserção no campo das Ciências Sociais Aplicadas. Com isso, buscou-se compreender o momento em que as empresas passaram a tratar a saúde mental de forma estratégica e quais legislações começaram a reconhecer sua importância.

Como instrumento foi elaborada uma entrevista semiestruturada. A entrevista foi realizada presencialmente no mês de maio de 2025, com o gestor de Recursos Humanos da empresa multinacional, identificada neste trabalho sob o nome fictício de “WXZ”. A utilização do nome fictício deve-se à ausência de autorização formal para citação da identidade da empresa. Embora o gestor tenha autorizado formalmente a utilização de suas respostas para fins acadêmicos, a instituição não forneceu permissão institucional. A entrevista foi gravada mediante consentimento, conduzida de forma voluntária e ética.

A empresa estudada é uma organização multinacional de grande porte, com forte presença internacional, especialmente no Brasil, onde conta com milhares de colaboradores distribuídos em diversas unidades. A planta industrial localizada em Feira de Santana, onde a entrevista foi conduzida, é uma das principais unidades da companhia, sendo responsável por empregar mais de 1.000 trabalhadores diretos e indiretos, contribuindo significativamente para a economia local. Trata-se de uma corporação consolidada, reconhecida por sua atuação global e por suas práticas de gestão organizacional.

No que diz respeito às ações voltadas à saúde mental dos colaboradores, a organização possui iniciativas estruturadas e contínuas. Dentre os programas institucionais analisados, destacam-se os intitulados “Equilíbrio”, voltado ao suporte psicológico e emocional dos funcionários, e “Bem Melhor”, com foco no bem-estar físico, mental e social. Ambos os programas integram a estratégia da empresa para promover um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor, evidenciando o compromisso institucional com a saúde mental no pós-pandemia.

A entrevista foi conduzida presencialmente com o gestor de RH da empresa WXZ, tendo duração aproximada de duas horas, iniciada às 14h, em horário previamente acordado de acordo com a disponibilidade do entrevistado. O instrumento contou com 16 questões discursivas, elaboradas com base nos objetivos da pesquisa. A entrevista foi autorizada pelo participante por meio de consentimento livre e esclarecido, e gravada em áudio com o intuito de garantir a fidelidade das informações durante a etapa de transcrição e análise dos dados. A transcrição do conteúdo foi realizada manualmente, considerando o contexto das respostas, a fim de preservar a integridade das informações obtidas.

G) Quanto ao método de análise

A análise de uma pesquisa refere-se à forma como os dados são tratados e analisados, podendo ser qualitativos, quantitativos ou mistos. A pesquisa qualitativa é orientada para o entendimento profundo de características, focando em interpretações, comportamentos e significados, geralmente utilizando métodos como entrevistas e análise documental (GIL, 2008).

Com base nessa definição, a presente investigação se caracteriza como predominantemente qualitativa, uma vez que prioriza a análise interpretativa de práticas organizacionais voltadas à saúde mental, levando em conta as estratégias adotadas pelas organizações e os efeitos percebidos por gestores e colaboradores. Essa abordagem visa compreender o fenômeno em sua complexidade subjetiva e contextual, sem o uso de mensuração estatística.

H) Unidade de análise

Trata-se de uma empresa multinacional com forte presença no Brasil e reconhecida internacionalmente, atende plenamente aos objetivos deste estudo, que busca investigar práticas institucionais no setor privado voltadas ao cuidado com a saúde mental em contextos de crise. A análise permitiu o conhecimento da realidade organizacional da planta baiana da empresa, trazendo à luz estratégias, avanços e limitações ainda presentes.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A presente análise dos resultados refere-se à entrevista semiestruturada realizada com o gestor de Recursos Humanos da “WXZ”, cuja unidade industrial está localizada em Feira de Santana (BA). Perfil do gestor entrevistado: sexo masculino, com formação em Psicologia, oito anos de experiência na área de Recursos Humanos e cinco meses de atuação na unidade mencionada. Sua trajetória profissional e formação acadêmica contribuíram significativamente para o aprofundamento das reflexões propostas neste estudo.

Para facilitar a compreensão da trajetória da empresa em relação ao cuidado com a saúde mental dos colaboradores, a análise foi dividida em duas categorias: 1) Ações de adaptação no período pandêmico e 2) Cultura do cuidado pós-pandemia. Essa separação busca organizar o conteúdo de forma clara, evidenciando, primeiro, como a empresa lidou com os desafios imediatos da pandemia e, depois, como transformou essas experiências em práticas mais contínuas e estruturadas. Com isso, é possível visualizar a transição entre o momento de crise e o fortalecimento de uma cultura organizacional mais atenta ao bem-estar emocional no ambiente de trabalho.

CATEGORIA 1 – AÇÕES DE ADAPTAÇÃO NO PERÍODO PANDÊMICO

Quando questionado quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no cuidado com a saúde mental dos colaboradores durante o período da pandemia e se houve algum desafio específico relacionado à gestão de pessoas, comunicação interna ou adaptação de processos, obteve-se a seguinte resposta.

“Os afastamentos foram sempre respeitados com atestados, e inclusive tivemos muitos afastamentos no início da pandemia, o que foi compreendido. Assim foram adotadas medidas como medição de temperatura, divisórias acrílicas em refeitórios e espaçamento nos transportes” (EC, 2025).

A fala do entrevistado permitiu compreender que, no início da pandemia, a empresa enfrentou um cenário de incertezas e adaptações, como ocorreu em muitas outras organizações. A organização optou por preservar ao máximo seus contratos de trabalho, readaptando a jornada, turnos e espaços internos para reduzir o risco de contágio, dessa forma, foram adotadas medidas estruturais implementadas

rapidamente, como medição de temperatura na entrada dos colaboradores na unidade, divisórias acrílicas nos refeitórios e espaçamento nos transportes. Essas ações foram confirmadas pelos colaboradores.

CATEGORIA 2 – CULTURA DO CUIDADO PÓS-PANDEMIA

No que se refere à inclusão da saúde mental nas políticas organizacionais, buscou-se compreender desde quando a empresa passou a tratar essa temática e quais fatores motivaram a criação de uma política voltada ao cuidado emocional, o entrevistado disse:

“A gente conta com a psicóloga que atende uma vez na semana aqui na fábrica, com sigilo e tudo mais, e é um atendimento breve, pois no cotidiano das pessoas existem muitas demandas que requerem um atendimento breve.” (E.C).

Com o avançar da pandemia, a empresa passou a formalizar práticas voltadas à saúde mental. A criação do programa "Equilíbrio"(nome fictício), que oferece atendimento terapêutico por uma psicóloga uma vez por semana na planta, é um exemplo claro da evolução institucional.

Essa mudança se alinha às reflexões de Mourão e Bastos (2020), que defendem que a pandemia representou um ponto de inflexão na cultura do cuidado dentro das organizações, levando muitas empresas a reconhecerem que a saúde mental não é apenas um tema de responsabilidade individual, mas parte da estratégia de gestão de pessoas.

Foi questionado também, se a empresa oferece outras formas de acolhimento para os seus colaboradores, e para esta pergunta, compreende-se que a planta conta com uma assistente social para acolhimento de situações como violência doméstica, uso de substâncias e conflitos familiares.

“A assistente social acolhe os casos mais delicados como violência, uso de substâncias e até situações de abuso dentro da família.” (E.C.)

Quando abordado sobre se, apesar das ações implementadas pela empresa, ainda existem resistências por parte dos colaboradores quanto ao apoio psicológico, as respostas obtidas foram:

“Apesar dos avanços estruturais, o entrevistado reconheceu que ainda existem resistências internas. Muitos colaboradores só buscam ajuda quando

se encontram em situações-limite, como crises de ansiedade ou sintomas psicossomáticos. “Infelizmente, ainda tem gente que acha que procurar ajuda é sinal de fraqueza. Só vão quando não dá mais para aguentar.” (E.C.)

Essa resistência pode ser compreendida também à luz de Dejours (2012), que discute como o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho muitas vezes é silenciado, sendo a busca por ajuda vista como sinal de fraqueza ou incompetência. Além disso, a Organização Mundial da Saúde (2020) reconhece que o estigma relacionado à saúde mental continua sendo um dos principais obstáculos à adoção de práticas preventivas nas empresas.

Em seguida, procurou-se compreender de que forma a empresa acompanha os dados relacionados à saúde mental dos colaboradores, e se há indicadores específicos utilizados para esse fim. Um dos pontos críticos da análise foi a ausência de indicadores sistematizados sobre saúde mental. A empresa conta com uma pesquisa bianual de engajamento, da qual é possível inferir tendências, mas não há métricas diretas sobre sofrimento psíquico

“A gente ainda não tem números exatos sobre saúde mental, tipo, quantos procuram ajuda. A pesquisa de clima ajuda, mas é genérica.” (E.C.)

Essa lacuna evidencia um descompasso em relação às diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), onde é reforçado que a necessidade de indicadores que sejam mensuráveis para que as empresas possibilitem desenvolver políticas eficazes de bem-estar e identificar precocemente sinais de adoecimento.

Em seguida, buscou-se identificar se a empresa promove ações específicas voltadas à capacitação emocional de suas lideranças, com isso a capacitação de lideranças para lidar com questões emocionais foi reconhecida como uma necessidade ainda em construção.

“Temos treinamentos de normas, conduta, segurança, mas emocional que falta trabalhar mais com os líderes.” (E.C.)

Essa lacuna identificada em relação à capacitação emocional dos gestores dialoga com os apontamentos de Santos e Cardoso (2010), que defendem a importância de treinamentos voltados ao desenvolvimento de habilidades

socioemocionais como estratégia de enfrentamento ao estresse no ambiente de trabalho.

A ausência de ações estruturadas para apoiar líderes também revela um desafio frequentemente negligenciado: a sobrecarga emocional dos próprios gestores.

“ Quem cuida também precisa ser cuidado. A gente cobra do gestor que ele seja acolhedor, mas ninguém acolhe ele.” (E.C.)

Como destaca Palombini (2003), o modelo tradicional de liderança nas organizações muitas vezes é marcado por rigidez hierárquica e falta de espaço para que os líderes também expressem suas vulnerabilidades, o que compromete a construção de ambientes psicologicamente seguros. Dessa forma, reconhecer e atender às necessidades emocionais das lideranças não apenas favorece o bem-estar individual, mas fortalece a cultura organizacional de cuidado mútuo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo investigar de que forma as empresas privadas, a partir do estudo de caso da organização “WXZ”, enfrentaram e continuam enfrentando os desafios relacionados à saúde mental dos colaboradores durante e após a pandemia de COVID-19. A questão que orientou o estudo buscou compreender como o ambiente organizacional tem lidado com o sofrimento psíquico dos trabalhadores e quais estratégias institucionais têm sido adotadas para enfrentá-lo.

A análise empírica, fundamentada em entrevista semiestruturada com um gestor de Recursos Humanos, revelou um esforço institucional significativo na promoção de ações voltadas ao bem-estar emocional, evidenciado pela criação de programas de apoio psicológico, atuação de assistente social e construção de canais de escuta. Entretanto, os resultados também evidenciaram desafios importantes, como a ausência de indicadores sistematizados, lacunas na capacitação emocional das lideranças e a fragilidade das ações voltadas aos próprios gestores.

A triangulação entre as falas do entrevistado e a realidade institucional demonstrou consonância em pontos centrais: houve reconhecimento da importância das ações implementadas e da preocupação institucional, especialmente no período pós-pandêmico. Também foram identificados pontos frágeis, como a persistência de níveis elevados de estresse e a carência de suporte estruturado para quem exerce funções de liderança. Tais aspectos reforçam a ideia de que a construção de uma cultura voltada à saúde mental requer mais do que medidas pontuais, demandando planejamento, indicadores, continuidade e envolvimento ativo de todos os níveis hierárquicos.

Esses achados estão alinhados com os princípios da Norma Regulamentadora NR-01, que trata da prevenção de riscos ocupacionais de forma integrada, e com o Programa de Gerenciamento de Riscos Psicossociais, que enfatiza a necessidade de mapeamento e intervenção sobre fatores que impactam o bem-estar no trabalho. A ausência de indicadores claros, como apontado na pesquisa, configura um risco invisível que compromete tanto a saúde dos

trabalhadores quanto a sustentabilidade da organização. Assim, incorporar políticas estruturadas para identificação, prevenção e cuidado com o sofrimento emocional não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma exigência normativa.

O cruzamento entre dados teóricos e institucionais revelou que o cuidado com a saúde mental ainda é uma agenda em amadurecimento nas organizações. Embora a pandemia tenha acelerado a inserção do tema no campo da gestão de pessoas, sua consolidação como valor estratégico e prática contínua ainda depende do fortalecimento da cultura de cuidado, da formação de lideranças sensíveis e da redução de estigmas culturais que inibem a busca por ajuda.

Portanto, a pergunta de pesquisa foi respondida de forma satisfatória: a empresa estudada possui iniciativas relevantes voltadas à saúde mental, mas ainda enfrenta limitações em termos de abrangência, sistematização e efetividade. A pesquisa reforça que promover a saúde emocional dos trabalhadores deve deixar de ser uma resposta emergencial e passar a integrar permanentemente o planejamento estratégico das organizações.

Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo amostral, considerando diferentes setores e regiões, bem como avaliem a eficácia das ações existentes. Além disso, investigar como políticas públicas, normas de segurança do trabalho e ações intersetoriais podem fomentar ambientes mais saudáveis é uma agenda relevante para o avanço da discussão no campo da administração.

Por fim, fica a defesa de que o cuidado com a saúde mental deve ser transversal à gestão de pessoas, articulado a estratégias de prevenção, acompanhamento e acolhimento contínuos. Só assim será possível construir ambientes corporativos verdadeiramente sustentáveis, éticos e comprometidos com a dignidade humana no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, S.; MIRANDA, A. A. V.; MURTA, S. G. **Programas Preventivos Brasileiros: Quem Faz e como É Feita a Prevenção em Saúde Mental?** Psico-USF, v. 21, n. 1, p. 163-177, 2016. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210114> >. Acesso em: 09 out. 2024.
- AGÊNCIA BRASIL.** Triplica o número de afastamento do trabalho por ansiedade e depressão. 2025. Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/saude/audio/2025-03/triplica-o-numero-de-afastamento-do-trabalho-por-ansiedade-e-depressao> >. Acesso em: 30 mar. 2025.
- ALMEIDA, Ronaldo C. **Políticas públicas de saúde mental: avanços e desafios no século XXI.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- AMARANTE, Paulo. **Saúde mental e atenção psicossocial.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007.
- AMARANTE, Paulo. **Saúde mental e atenção psicossocial.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2020.
- Saúde mental e contexto social: **Um olhar ampliado.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2020.
- AMORIM, Marcella Costa. **Bem-estar dos funcionários durante a pandemia. 2022.** Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: < <https://www.unirio.br/ccjp/escola-de-administracao-publica/trabalhos-de-conclusao-de-curso-1/2022.1/TCCMarcellaCostaAmorim.pdf> >. Acesso em: 11 out. 2024.
- Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP). **Saúde mental e trabalho é tema do Psiquiatria em Pauta.** ABP, 2022. Disponível em: < <https://www.abp.org.br/post/saude-mental-e-trabalho-e-tema-do-psiquiatria-em-pauta> >. Acesso em: 10 out. 2024.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE DEFESA DOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E IDOSAS – AMPID. **Inclusão de pessoas com esquizofrenia no mercado de trabalho: avanços e desafios.** Brasília, 2023.
- BAHIA. Governo do Estado. *SDE destaca potencial econômico de Feira de Santana em homenagem na Assembleia Legislativa.* 2023. Disponível em: <https://www.ba.gov.br/sde/2023/09/21/sde-destaca-potencial-economico-de-feira-de-santana-em-homenagem-na-assembleia-legislativa>. Acesso em: 31 maio 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.** Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. 4ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. p. 21-91.
- BERNARDO, Marcia Hespanhol; GARBIN, Andréia De Conto. **A atenção à saúde mental relacionada ao trabalho no SUS: desafios e possibilidades.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 36, n. 123, p. 74-82, 2011. Disponível em: <

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/Ym7kpRZmty9fFxPkLVg4hPC/abstract/?lang=pt> >. Acesso em: 29 set. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Sofrimento psíquico no ambiente de trabalho: pesquisadoras apontam situação epidêmica na saúde mental no Brasil. Brasília: CNS, 2023b. Disponível em: < <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> >. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. Fundacentro. Conferência aborda saúde mental e trabalho – Documento Orientador Final. Brasília: Fundacentro, 2023c. Disponível em: < <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2023/setembro/conferencia-aborda-saude-mental-e-trabalho/documento-orientador-final.pdf> >. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm >. Acesso em: 14 out. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. Transtornos mentais podem garantir estabilidade de 12 meses no emprego após alta médica. Brasília: INSS, 2023a. Disponível em: < <https://www.gov.br/inss/pt-br/noticias/transtornos-mentais-podem-garantir-estabilidade-de-12-meses-no-emprego-apos-alta-medica-2> >. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas com transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10216.htm >. Acesso em: 14 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. COVID-19. Ministério da Saúde, 2024a. Disponível em: < <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/covid-19> >. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Ministério da Saúde reúne especialistas para falar sobre saúde mental. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/ministerio-da-saude-reune-especialistas-para-falar-sobre-saude-mental>. Acesso em: 15 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. 2022a. Disponível em: < <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/saude-do-trabalhador/pnst> >. Acesso em: 29 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. Brasília: Ministério da Saúde, 2021a.

BRASIL. Ministério da Saúde. Relatório sobre a saúde mental no trabalho pós-COVID. 2022b. Disponível em: < <https://www.gov.br/saude/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/svsa/saude-do-trabalhador/saude-mental-dos-trabalhadores-dos-servicos-de-saude> >. Acesso em: 22 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Saúde mental no Brasil. Ministério da Saúde, 2023. Disponível em: < <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental> >. Acesso em: 13 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Saúde mental e trabalho no Brasil. Ministério da Saúde, 2021b. Disponível em: < <https://bvsmms.saude.gov.br/saude-mental-no-trabalho-e-tema-do-dia-mundial-da-saude-mental-2017-comemorado-em-10-de-outubro/> >. Acesso em: 09 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. Saúde mental no SUS: os Centros de Atenção Psicossocial. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Saúde mental e a pandemia de COVID-19.* 2024b. Disponível em: <<https://bvsmms.saude.gov.br/saude-mental-e-a-pandemia-de-covid-19/>>. Acesso em: 06 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025. Brasília, 2024. Disponível em: < <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025> >. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. NR-17 - Ergonomia. 2022. Disponível em: < <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-17-nr-17> >. Acesso em: 06 out. 2024.

BUARQUE, C. **Empresas e diversidade: responsabilidade social e inclusão.** São Paulo: Editora Moderna, 2016.

CASCIO, W. F. **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits.** 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018.

CIEE. Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias para empresas. Centro de Integração Empresa-Escola, 2024. Disponível em: < <https://www.cieesc.org.br/site/blog/saude-mental-no-ambiente-de-trabalho-estrategias-para-empresas/> >. Acesso em: 29 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Impacto do Bem-Estar na Produtividade Organizacional. Relatório Anual, 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Relatório sobre Liderança e Saúde Mental. Brasília, 2021.

COUTINHO, A. P.; CEREJA, C. **A influência da liderança no desempenho dos empregados.** Revista E-Acadêmica, 2010.

CONJUR. Burnout, ansiedade e depressão: a nova lista de doenças do trabalho. Conjur, 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-nov-29/burnout-ansiedade-depressao-nova-lista-doencas-trabalho>. Acesso em: 28 set. 2024.

CUNHA, P. R.; RIBEIRO, L. G. **Saúde Mental e Bem-Estar no Ambiente Corporativo**. São Paulo: Atlas, 2021.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 2012.

FEIRA DE SANTANA. Prefeitura Municipal. *Feira de Santana consolida posição estratégica no setor logístico do Nordeste*. 2023. Disponível em: <https://www.feiradesantana.ba.gov.br/servico.asp?s=a&titulo=Feira%20de%20Santana%20consolida%20posi%20E7%E3o%20estrat%20E9gica%20no%20setor%20log%20EDstico%20do%20Nordeste&id=9&link=secom/noticias.asp&idn=40062>. Acesso em: 31 maio 2025.

FEIRA DE SANTANA. Prefeitura Municipal. *Convention & Visitors Bureau destaca o potencial do turismo de Feira de Santana*. 2022. Disponível em: <https://www.feiradesantana.ba.gov.br/servico.asp?s=a&titulo=Convention%20-%20Visitors%20Bureau%20destaca%20o%20potencial%20do%20turismo%20de%20Feira%20de%20Santana&id=9&link=secom/noticias.asp&idn=36794>. Acesso em: 31 maio 2025.

FREUD, Sigmund. *Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos (1914-1916)*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

Fundação Dom Cabral (FDC). (2021). Relatório sobre bem-estar e práticas de saúde mental nas empresas brasileiras. Disponível em: < https://www.fdc.org.br/sobre-a-fdc-site/responsabilidade-social-site/Documents/Relatorio_Anuar_2021_FDC.pdf >. Acesso em: 5 out. 2024.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Pesquisa mostra como empresas cuidam da saúde mental de seus funcionários. São Paulo: FGV, 2024. Disponível em: < <https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-mostra-empresas-cuidam-saude-mental-seus-funcionarios> >. Acesso em: 24 set. 2024.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Retorno sobre o Investimento em Saúde Mental. São Paulo: FGV, 2022a.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Saúde Mental nas Organizações: Relatório Anual. São Paulo, 2022a.

FIOCRUZ. Impacto da pandemia na saúde mental dos trabalhadores. 2023. Disponível em: < <https://portal.fiocruz.br/noticia/pesquisa-analisa-o-impacto-da-pandemia-na-saude-mental-de-trabalhadores-essenciais> >. Acesso em: 09 out. 2024.

FIOCRUZ. Pesquisa mostra impacto da pandemia na saúde mental de profissionais da saúde. 2022b. Disponível em: < <https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/pesquisa-mostra-impacto-da-pandemia-na-saude-mental-de-profissionais-da-saude/> >. Acesso em: 06 out. 2024.

FOUCAULT, Michel. *História da loucura na Idade Clássica*. Paris: Gallimard, 1972.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. São Paulo: Editora Vozes, 2011.

GAMEIRO, Nathália. *Depressão, ansiedade e estresse aumentam durante a pandemia*. Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), 2020. Disponível em:

<<https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/depressao-ansiedade-e-estresse-aumentam-durante-a-pandemia/>>. Acesso em: 26 ago. 2024.

GENTIL, Valentim. Psiquiatria no cotidiano: como a psicopatologia e a neurociência afetam o nosso dia a dia. São Paulo: Manole, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALEZ, L. *O impacto da pandemia na saúde mental dos brasileiros.* Revista Brasileira de Saúde Mental, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 54-65, 2021.

HALF, Robert. Por que precisamos falar de saúde mental no trabalho. 2023. Disponível em: < <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/por-que-precisamos-falar-de-saude-mental-no-trabalho#:~:text=Engajamento%20e%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho,contribuir%20com%20ideias%20e%20esfor%C3%A7os.> >. Acesso em: 21 set. 2024.

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN. Saúde mental e seus impactos. 2024. Disponível em: < <https://www.einstein.br/saudemental> >. Acesso em: 28 set. 2024.

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN. Depressão e ansiedade no ambiente de trabalho. São Paulo, 2021. Disponível em: < <https://www.einstein.br/noticias/noticia/saude-mental-no-trabalho> >. Acesso em: 30 mar. 2025

IHME, Global Burden of Disease. Global Burden of Disease Study 2021 (GBD 2021). Seattle, United States: Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME), 2024. Disponível em: <https://ourworldindata.org/grapher/bipolar-disorder-prevalence>. Acesso em: 2 out. 2024.

KIRMAYER, Laurence J. Cultural variations in the response to psychiatric illness: Implications for treatment. **The Canadian Journal of Psychiatry**, v. 46, n. 1, p. 35-42, 2001.

LABNOTÍCIAS. Brasil tem a maior taxa de pessoas com ansiedade no mundo. LabNotícias, 2022. Disponível em: <https://labnoticias.jor.br/2022/12/02/brasil-tem-a-maior-taxa-de-pessoas-com-ansiedade-no-mundo/>. Acesso em: 22 set. 2024.

LIMA, M. S.; SOUZA, R. A. **Gestão Estratégica e Saúde Mental nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2021.

LIMA, Ricardo; SOUZA, Ana Clara. **Revista Cosmos Acadêmica**, v. 6, n. 1, p. 45-60, 2022.

MEIRELLES, Márcia Santos. Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias para empresas. *CIEE São Paulo*, 2023. Disponível em: <https://www.cieesc.org.br/site/blog/saude-mental-no-ambiente-de-trabalho-estrategias-para-empresas/>. Acesso em: 22 set. 2024.

MENDES, A. M.; FISCHER, F. M. Trabalho e saúde mental: uma agenda de pesquisas para a psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 34, n. 2, p. 318–329, 2014.

MELLO, C. **Saúde Mental no Trabalho**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 33, n. 118, p. 89-100, 2008.

MOURA, R. F. et al. Programas de apoio psicológico no ambiente corporativo: uma análise pós-pandemia. Revista Gestão & Saúde, v. 13, n. 1, p. 22-34, 2022.

MOREIRA, Marilda Silva. Alertas globais chamam a atenção para o papel do trabalho na saúde mental. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2023. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/alertas-globais-chamam-a-atencao-para-o-papel-do-trabalho-na-saude-mental>. Acesso em: 14 set. 2024.

National Institute of Mental Health. Bipolar disorder statistics. 2022. Disponível em: <https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/bipolar-disorder>. Acesso em: 29 set. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Mental health at work: managing stress and preventing burnout. 2022a. Disponível em: < <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oms-e-oit-pedem-novas-medidas-para-enfrentar-os-problemas-de-saude-mental> >. Acesso em: 05 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Relatório de Saúde Mental no Trabalho: gestão do estresse e prevenção de burnout. Genebra: OMS, 2022a.

Organização Mundial da Saúde (OMS). Mental health action plan 2013-2020. 2013. Disponível em: < <https://www.who.int/publications/i/item/9789241506021> >. Acesso em: 02 out. 2024.

Organização Mundial da Saúde (OMS). Relatório de Saúde Mental e Inovação no Trabalho. OMS, 2022b. Disponível em: < <https://www.who.int/> >. Acesso em: 14 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. Saúde Mental. 2023. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/topicos/saude-mental>>. Acesso em: 03 set. 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. Transtornos Mentais. 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/topicos/transtornos-mentais>>. Acesso em: 03 set. 2024.

PALOMBINI, Andréa Lúcia de Souza. Saúde mental e trabalho: sofrimento psíquico e organização do trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 28, n. 108, p. 71-77, 2003.

PEREIRA, Henrique dos Santos; NASCIMENTO, Hélio Roberto; OLIVEIRA, Alana de Souza. **Saúde mental no ambiente de trabalho: um estudo exploratório nas empresas de Sorocaba.** 2021. Disponível em: <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/4608/1/ARTIGO.M8ADM.G9.pdf>. Acesso em: 11 out. 2024.

PORTAL FMB. Conferência Nacional discute políticas para a Saúde Mental em Brasília. Portal FMB, 18 dez. 2023. Disponível em: <https://portalfmb.org.br/2023/12/conferencia-nacional-discute-politicas-para-a-saude-mental-em-brasilia/>. Acesso em: 27 set. 2024

PORTER, Roy. **A história da loucura na Idade Moderna.** São Paulo: Editora Unesp, 2006.

QUARTILHO, Manuel João. **Saúde mental**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra / Coimbra University Press, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=HvH0xHNjVgkC&pg=PA3&dq=sa%C3%BAde+mental&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwjr1pPVop3zAhVnrbABHVThANgQ6AF6BAgGEAl#v=onepage&q=sa%C3%BAde%20mental&f=false>>. Acesso em: 19 set. 2024.

GUIMARÃES, R.; GRUMBITS, M. A. **Cultura Organizacional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2022.

SAMPAIO, J. P.; OLIVEIRA, M. F. **Resiliência e bem-estar: Uma abordagem psicossocial da saúde mental**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2019.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDI, Eliana Elisabete Moreira. **Relações entre significado do trabalho, satisfação e salários: o papel da justiça distributiva**. Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 1, p. 47-67, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/bpBMM9q5FhvN4B7B8YXzBCd/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 02 out. 2024.

SANTOS, Daniela Cristina dos; CORR, Dalila Alves. **A saúde mental no trabalho e a gestão de pessoas: uma proposta de aproximação interdisciplinar**. 2005. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/4mostra/pdfs/123.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2024.

SANTOS, R. et al. **Políticas de suporte psicológico nas empresas brasileiras pós-pandemia**. Portal FGV, 2023.

SATO, L.; LACAZ, F. A. C.; BERNARDO, M. H. **Gestão de Riscos Psicossociais no Trabalho: Um Olhar Preventivo**. São Paulo: Editora Saúde e Sociedade, 2004.

SATO, L.; SILVA, E.; MEDEIROS, A. A. **A Saúde Mental no Trabalho: Políticas e Práticas no Brasil**. Saúde Pública, 2004.

SEBRAE. *Sebrae destaca força de micro e pequena empresa na geração de empregos em Feira de Santana*. 2024. Disponível em: <<https://ba.agenciasebrae.com.br/cultura-empreedora/sebrae-destaca-forca-de-micro-e-pequena-empresa-na-geracao-de-empregos-em-feira-de-santana/>>. Acesso em: 31 maio 2025.

SEBRAE. *Index 2025 é lançada em Feira de Santana*. 2024. Disponível em: <<https://ba.agenciasebrae.com.br/cultura-empreedora/index-2025-e-lancada-em-feira-de-santana/>>. Acesso em: 31 maio 2025.

SENAI. *Saúde mental e trabalho: desafios e oportunidades para a indústria brasileira*. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 2021. Disponível em: <https://transparencia.sp.senai.br/Content/arquivos/demonstracao-resultados/SENAI_SP_Relatorio_Gestao_2021.pdf?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 17 maio 2025.

SESI. *O papel do RH na promoção da saúde mental nas empresas*. Sesi, 2023. Disponível em: <<https://sesirs.org.br/blog-sesi-educacao/o-papel-do-rh-na-promocao-da-saude-mental>>. Acesso em: 08 out. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Saúde mental no Brasil e o impacto para as empresas. SEBRAE, 2022. Disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saude-mental-no-brasil-e-o-impacto-para-as-empresas,40d1419305b15810VgnVCM100000d701210aRCRD> >. Acesso em: 02 out. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Adriano José; CARVALHO, Vitor Oliveira de. **Saúde mental, qualidade de vida e gestão de pessoas: um modelo no transporte.** 2019. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/599/1/Sa%C3%BAde%20mental%20qualidade%20de%20vida%20e%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20-%20um%20modelo%20no%20transporte.pdf>. Acesso em: 15 out. 2024.

SHORTER, Edward. **A história da psiquiatria:** da era dos asilos aos antidepressivos. Rio de Janeiro: Record, 1998.

SILVA, J. S. et al. **Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais.** Revista Brasileira de Epidemiologia, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbepid/a/scrmsyPfcnkCQhSdX3H9S3r/abstract/?lang=pt> >. Acesso em: 05 out. 2024.

TOLFO, Suzana. **Gestão de pessoas e saúde mental do trabalhador:** fundamentos e intervenções com base na psicologia. São Paulo: Vetor Editora, 2020. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=aL7_DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false . Acesso em: 21 set. 2024.

VALADÃO, Érika Patrícia Pereira; FREITAS, Maria Carolina Costa de; LORO, Wervilin do Nascimento; DELGADO, Omar Carrasco. **Impacto da saúde mental na gestão de pessoal durante a pandemia da COVID-19.** Revista Cosmos Acadêmico, v. 6, n. 1, p. 61-72, 2022. Disponível em: < <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/revista-cosmos-academico-v06-n01-artigo04.pdf> >. Acesso em: 14 out. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

National Institute of Mental Health. **Bipolar disorder statistics.** 2022. Disponível em: <https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/bipolar-disorder>. Acesso em: 29 set. 2024.

VARELLA, Mariana. Transtorno de personalidade narcisista: o que é e formas de tratamento. Portal Drauzio Varella, 21 nov. 2022. Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/transtorno-de-personalidade-narcisista-o-que-e-e-formas-de-tratamento/>. Acesso em: 20 set. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VOCÊ RH. Como a Ambev cuida da saúde mental dos funcionários na quarentena. Você RH, 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br>. Acesso em: 19 set. 2024.

ZIMMERMANN, Daniela Pereira; KODUM, Ana Carolina Braga. **A gestão estratégica de pessoas como ferramenta na promoção de saúde mental nas organizações.** In: X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – CONBREPRO, 2020, on-line. Anais [...]. Curitiba: UTFPR, 2020. Disponível em: <
https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020_201054_5f82437aa555e.pdf >. Acesso em: 02 out. 2024.

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM GESTOR

BLOCO 1 – DADOS PESSOAIS

1. Qual é o seu sexo?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual é o seu estado civil?
4. Qual é o seu nível de escolaridade?
5. Qual é o seu tempo de experiência na área de atuação?
6. Qual é o seu cargo atual na empresa?
7. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
8. Em qual setor você atua dentro da empresa?

BLOCO 2 - TEMÁTICA

Etapa 1 – Desafios e contexto da pandemia

1. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no cuidado com a saúde mental dos colaboradores durante o período da pandemia? Houve algum desafio específico relacionado à gestão de pessoas, comunicação interna ou adaptação de processos?
2. Desde quando a empresa tem implantado a questão da saúde mental em suas políticas? O que motivou a empresa a criar uma política voltada para a saúde mental?
3. Durante o período da pandemia, houve algum tipo de sinal que despertou a atenção da empresa em relação ao estado emocional dos colaboradores? Que ações foram tomadas a partir dessa percepção? A pandemia impactou a elaboração de políticas mais refinadas para abordar a saúde mental no trabalho?
4. A pandemia e os impactos sobre a saúde emocional dos colaboradores trouxeram consequências financeiras para a empresa?

Etapa 2 – Estratégias implementadas e apoio durante a pandemia

5. Como a empresa atuou estrategicamente para mitigar os impactos emocionais durante a pandemia? Existem dados sobre esses indicadores?

6. A empresa implementou programas como PAE ou apoio psicológico (teleatendimento) durante ou após a pandemia?

7. A empresa desenvolveu ou intensificou a capacitação de lideranças para lidar com aspectos emocionais? Foram criados planos de ação?

Etapa 3 – Gestão organizacional e saúde mental

8. A empresa realiza algum acompanhamento sistemático do estado emocional dos colaboradores?

9. A empresa realizou mudanças na cultura ou comunicação interna visando um ambiente psicologicamente saudável?

10. Quais ações foram adotadas para atender à NR-01 (Norma Regulamentadora nº 01)?

Etapa 4 – Mensuração, resultados e indicadores

11. A empresa realizou algum estudo interno ou mensuração do impacto econômico dos investimentos em saúde mental?

12. A empresa utiliza indicadores (KPIs) para mensurar resultados das ações de saúde mental?

Etapa 5 – Pós-pandemia e perspectivas futuras

13. Quais têm sido os principais desafios no pós-pandemia para manter o bem-estar emocional?

14. Quais aprendizados se tornaram permanentes? Existem novos projetos em saúde mental?

15. Quais os principais desafios organizacionais atuais relacionados à saúde mental dos trabalhadores?

16. Fique à vontade para compartilhar suas considerações finais sobre a temática abordada, destacando pontos que considere relevantes.