

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
LUANA GABRIELI GODOI

A SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O PAPEL DO APOIO PSICOLÓGICO NA PRODUTIVIDADE DOS
COLABORADORES

São Carlos

2025

LUANA GABRIELI GODOI

**A SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O PAPEL DO APOIO PSICOLÓGICO NA PRODUTIVIDADE DOS
COLABORADORES**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Dra. Lilian Segnini Rodrigues.

São Carlos

2025

À minha filha, Celine, que chegou durante essa caminhada e transformou cada desafio em motivação. Você é minha fonte de força e o amor que me impulsiona todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus. Foi Ele quem renovou minhas forças quando o cansaço parecia maior do que a vontade, e quem me cercou de amor em forma de pessoas incríveis. A caminhada até aqui foi feita com passos meus, mas com muitas mãos me sustentando. Por isso, meu coração transborda gratidão. Essa é a minha segunda faculdade, mas uma trajetória completamente diferente da primeira. Hoje carrego também o papel de mãe, esposa, dona de casa — e já profissional de uma área distinta. Voltar a estudar com tantas responsabilidades me desafiou, mas também me fez crescer como pessoa e como profissional. E por isso, essa conquista tem um sabor ainda mais especial.

Aos meus pais, Jurandir e Andréa, obrigada por nunca deixarem de acreditar em mim. Mamãe, seu cuidado foi além do que palavras podem agradecer — a você e à minha irmã, Maria Eduarda, minha gratidão imensa por cuidarem da minha filha com tanto amor nos momentos em que precisei me dedicar aos estudos.

Ao meu esposo Sávio, meu companheiro de vida, obrigada por todo apoio, por me ajudar com a rotina. Você foi parte essencial dessa conquista.

À minha família como um todo, minha eterna motivação, o reflexo de quem eu quero orgulhar. Cada palavra de incentivo, cada torcida silenciosa: tudo isso me fortaleceu.

Aos amigos, pela paciência nos meus momentos de ausência e pelas palavras que aqueceram meu coração nas horas difíceis. Obrigada por entenderem, por permanecerem, por torcerem.

À professora Lilian Segnini Rodrigues, minha orientadora, meu mais sincero agradecimento. Sua dedicação, empatia e sabedoria foram luz nesse percurso. Sou imensamente grata por ter sido orientada por uma pessoa e profissional admirável e inspiradora.

Aos participantes da pesquisa, muito obrigada por compartilharem suas experiências com generosidade. Vocês contribuíram imensamente para este trabalho.

E agora, com um coração cheio de emoção, agradeço à minha filha, Celine. Estudar com você nos meus braços ou no meu pensamento fez de cada desafio um passo mais firme rumo ao futuro que eu quero construir para nós.

Esse trabalho é a soma de muitos afetos, cuidados e esforços. A todos que fizeram parte disso: meu muito obrigada!

“Quando ignoramos o que sentimos, enfraquecemos o que somos.”

— Carl Jung

**A SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO SOBRE O PAPEL DO APOIO
PSICOLÓGICO NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES ¹**

Luana Gabrieli Godoi ²

Lilian Segnini Rodrigues ³

Resumo: Esse artigo tem como objetivo analisar a importância do apoio à saúde mental no ambiente administrativo de uma construtora e seus impactos na produtividade dos colaboradores. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, realizado por meio de entrevistas com funcionários administrativos da organização. Os resultados apontam que fatores como sobrecarga de trabalho, ausência de diálogo aberto e falta de suporte emocional contribuem significativamente para o adoecimento psíquico e queda no rendimento. Por outro lado, os entrevistados também indicam caminhos viáveis para a promoção da saúde mental, como gestão humanizada, apoio psicológico e equilíbrio entre as demandas e os recursos disponíveis. O estudo reforça a necessidade de políticas organizacionais que priorizem o bem-estar emocional como estratégia para melhorar o desempenho individual e coletivo no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Saúde mental; Ambiente administrativo; Produtividade; Apoio psicológico.

Abstract: This article aims to analyze the importance of mental health support in the administrative environment of a construction company and its impact on employee productivity. This is a case study with a qualitative approach, conducted through interviews with administrative staff of the organization. The results indicate that factors such as work overload, lack of open dialogue, and absence of emotional support significantly contribute to mental health issues and decreased performance. On the other hand, the interviewees also suggest viable strategies for promoting mental well-being, such as humanized management, psychological support, and a balance between demands and available resources. The study reinforces the need for organizational policies that prioritize emotional well-being as a strategy to enhance both individual and collective performance in the corporate environment.

Keywords: Mental health; Administrative environment; Productivity; Psychological support

¹ Trabalho apresentado como requisito parcial para conclusão do curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC.

² Graduanda no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: luana.godoi@fatec.sp.gov.br

³ Doutora em Ciências Sociais pela Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Docente do curso de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

A saúde mental no ambiente laboral tem se tornado um tema central nas discussões sobre o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional. De acordo com Dejours (2000), o sofrimento psíquico decorrente da organização do trabalho é um dos principais fatores de adoecimento entre os trabalhadores modernos. Com o aumento da pressão por resultados e a crescente exigência no ambiente de trabalho, muitos colaboradores enfrentam condições que afetam sua saúde mental, como estresse, ansiedade e burnout. Esses fatores não apenas comprometem o bem-estar dos trabalhadores, mas também impactam diretamente a produtividade, a qualidade das relações interpessoais e o clima organizacional como apontam Maslach e Leiter (2016) ao discutirem os efeitos do esgotamento emocional nas equipes.

A ausência de apoio psicológico adequado no ambiente de trabalho tem gerado consequências negativas, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, com perdas significativas no desempenho, absenteísmo e turnover. Segundo Medeiros (2019), empresas que não reconhecem a saúde mental como parte estratégica da gestão de pessoas tendem a enfrentar dificuldades na retenção de talentos e na construção de um clima organizacional saudável.

Além disso, a transformação do ambiente corporativo, com a intensificação do trabalho remoto, e a busca incessante por resultados cada vez mais rápidos, tem intensificado os desafios para a saúde mental dos colaboradores. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem se mostrado cada vez mais difícil, e a ausência de suporte adequado à saúde mental se reflete em uma baixa resiliência diante do estresse. Como afirmam Lazarus e Folkman (1984), a capacidade de enfrentamento emocional está diretamente ligada ao suporte recebido e à percepção de controle sobre as demandas do trabalho. Este cenário coloca em risco o bem-estar emocional dos trabalhadores e, conseqüentemente, a performance organizacional.

Nesse contexto, o apoio psicológico no ambiente de trabalho emerge como uma estratégia fundamental para promover a saúde mental e melhorar o desempenho organizacional. Práticas que ofereçam suporte emocional, como acompanhamento psicológico, grupos de apoio e ambientes que promovam o autocuidado, são fundamentais para a construção de um ambiente corporativo saudável. Para Chiavenato (2017), o cuidado com o bem-estar psicológico é um dos pilares da gestão moderna de pessoas, sendo um diferencial competitivo nas organizações que o adotam.

Este estudo busca analisar como o suporte à saúde mental pode influenciar a produtividade dos colaboradores e propor práticas que favoreçam um ambiente de trabalho mais

saudável e eficiente, levando em consideração os benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. A pesquisa visa, também, discutir a importância de uma gestão mais humanizada, que reconheça a saúde mental como uma prioridade estratégica para o sucesso organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estresse no ambiente de trabalho é uma das condições mais comumente associadas a uma diminuição da produtividade. Maslach e Leiter (2016) afirmam que a pressão constante por resultados pode levar à exaustão emocional, o que, por sua vez, reduz a capacidade do trabalhador de se concentrar e realizar suas tarefas de maneira eficaz. A gestão do estresse é, portanto, uma estratégia essencial para preservar a saúde mental dos colaboradores e manter sua produtividade.

Ferreira e Gomes (2004) complementam essa visão ao destacar que ambientes com alta exigência e baixo controle sobre as tarefas favorecem o estresse ocupacional e o adoecimento psíquico. A percepção de não ter autonomia suficiente para tomar decisões impacta negativamente o estado emocional do trabalhador, além de contribuir para um clima organizacional desfavorável.

O impacto do estresse no ambiente profissional ultrapassa as barreiras individuais e se estende ao coletivo, refletindo em conflitos interpessoais, baixa motivação e aumento da rotatividade. Por isso, é essencial que as organizações reconheçam os riscos psicossociais presentes em sua estrutura e promovam ações efetivas de prevenção.

Adicionalmente, Kabat-Zinn (2017) aponta que o estresse contínuo pode gerar impactos fisiológicos e cognitivos, como alterações no sono, irritabilidade, falhas de memória e dificuldade de foco — fatores que comprometem não apenas o rendimento, mas também a segurança no trabalho.

2.1 Ansiedade e burnout no ambiente organizacional

A ansiedade é outro fator crítico para o bem-estar emocional dos trabalhadores, sendo frequentemente causada pela falta de controle sobre as demandas do trabalho. Lipp (2010) afirma que, quando as exigências do ambiente profissional ultrapassam os recursos individuais de enfrentamento, o trabalhador tende a desenvolver sentimento de frustração, ansiedade e desamparo o que pode resultar em burnout. O burnout é caracterizado por um estado de

esgotamento físico e emocional, que prejudica não só o desempenho individual, mas também a dinâmica da equipe.

Além disso, Maslach e Leiter (2016) descrevem que a síndrome de burnout inclui três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e a redução da realização profissional. Esse conjunto de sintomas afeta diretamente a qualidade do trabalho e o relacionamento com colegas, clientes e lideranças.

A Organização Mundial da Saúde - OMS (2019) reconheceu oficialmente o burnout como uma síndrome ocupacional, ressaltando sua ligação direta com contextos laborais mal estruturados. O reconhecimento internacional desse quadro acende um alerta sobre a responsabilidade das empresas em promover ambientes psicologicamente seguros e humanizados.

A presença de ansiedade crônica no ambiente profissional, segundo Lipp (2010), também pode ser considerada um fator de risco importante para o desenvolvimento de doenças psicossomáticas, como hipertensão, gastrite nervosa e enxaqueca, o que reforça a necessidade de abordagens preventivas no cotidiano organizacional.

2.2 Suporte psicológico nas organizações

A saúde mental é influenciada por diversos fatores, como condições socioeconômicas, aspectos biológicos e o ambiente em que se vive. No contexto profissional, os principais riscos à saúde mental envolvem políticas organizacionais inadequadas, falhas na comunicação, estilos de liderança autoritários e ausência de suporte para questões emocionais (OMS, 2022).

O suporte psicológico no ambiente de trabalho é uma ferramenta crucial para prevenir e tratar questões relacionadas à saúde mental dos colaboradores. Dejours (2000) defende que, em organizações que oferecem suporte emocional adequado, como programas de orientação psicológica e grupos de apoio, os trabalhadores tendem a apresentar níveis mais elevados de bem-estar, o que reflete diretamente na melhoria da produtividade. A psicoterapia e os espaços de decompressão são exemplos de ações que podem ser adotadas pelas empresas para apoiar seus colaboradores.

A ausência de apoio psicológico institucionalizado e o excesso de demandas impactam negativamente o bem-estar psíquico dos colaboradores, podendo gerar sofrimento mental persistente.

Medeiros (2019) reforça que, além da intervenção em casos de crise, é fundamental que as organizações atuem preventivamente, oferecendo ações educativas e criando uma cultura de

cuidado com a saúde mental. Treinamentos sobre inteligência emocional, rodas de conversa, campanhas de conscientização e até mesmo parcerias com profissionais da psicologia podem ser instrumentos eficazes nesse processo.

A falta de preparo das lideranças para lidar com questões emocionais também é um entrave. Por isso, o desenvolvimento de competências socioemocionais nos gestores se torna essencial para promover uma escuta ativa, empática e sem julgamentos.

Quando essas estratégias são incorporadas à cultura organizacional, os benefícios se refletem na motivação, engajamento e redução de índices de absenteísmo e presenteísmo — este último, quando o colaborador comparece ao trabalho, mas não consegue produzir com qualidade por questões emocionais.

2.3 Gestão de pessoas e bem-estar no trabalho

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho saudável. De acordo com Chiavenato (2017), uma gestão que prioriza a saúde emocional dos colaboradores contribui para a criação de um clima organizacional positivo e produtivo. A implementação de estratégias como o reconhecimento do esforço individual, a promoção de um ambiente colaborativo e a oferta de recursos para a gestão do estresse são algumas das práticas que podem melhorar a saúde mental no trabalho.

Os modelos de intervenção psicossocial são essenciais para a criação de políticas organizacionais voltadas ao cuidado com a saúde mental. Medeiros (2019) apresenta diferentes abordagens que as organizações podem adotar, desde programas de prevenção até intervenções específicas para funcionários que já apresentam sinais de distúrbios emocionais. Essas intervenções podem incluir programas de *mindfulness*, *workshops* sobre gestão de estresse, entre outros.

Schein (2010) enfatiza que a cultura organizacional é construída a partir dos comportamentos da liderança. Se os gestores valorizam o bem-estar emocional, esse cuidado tende a se refletir em toda a estrutura da empresa. Por outro lado, quando há negligência, os colaboradores tendem a silenciar suas dificuldades, agravando quadros que poderiam ser tratados com intervenções simples.

Além disso, a atuação do setor de Recursos Humanos deve ser estratégica e integrada às demais áreas da organização. RHs que desenvolvem diagnósticos periódicos sobre clima organizacional, saúde mental e satisfação no trabalho conseguem mapear riscos com

antecedência e propor soluções baseadas em evidências. Esse papel consultivo do RH é essencial para sustentar a produtividade de forma sustentável e humana.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender as percepções e experiências dos colaboradores de uma organização sobre a relação entre saúde mental e produtividade. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo uma exploração mais aprofundada das opiniões e vivências dos participantes. Com relação aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso.

As entrevistas foram conduzidas com colaboradores de setores administrativos, de uma mesma organização, selecionados por conveniência, de acordo com sua disponibilidade e disposição em participar do estudo. O roteiro de entrevista será elaborado com questões abertas, visando captar os fatores que afetam a saúde mental no ambiente de trabalho, a percepção sobre o apoio psicológico recebido e suas implicações na produtividade.

Os dados coletados serão analisados através da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar categorias e temas recorrentes que contribuam para a compreensão do problema pesquisado. Essa metodologia busca oferecer uma visão interpretativa do assunto, auxiliando na construção de estratégias para melhorar o apoio à saúde mental nos ambientes administrativos.

4 RESULTADOS

A organização é identificada como uma construtora de médio porte, situada no interior do estado de São Paulo, e será aqui referida como Empresa Alfa, em respeito à confidencialidade solicitada pela instituição.

Na sequência, são descritos os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com colaboradores da área administrativa. Os dados são analisados à luz do referencial teórico previamente discutido, possibilitando uma interpretação crítica das informações levantadas. Esta etapa visa compreender os fatores que afetam a saúde mental no ambiente de trabalho, bem como as percepções dos participantes sobre suas vivências e condições laborais

Além da análise dos dados, são apresentadas sugestões de melhorias e estratégias que podem ser adotadas pela organização para promover um ambiente mais saudável e produtivo. As propostas têm como base os relatos dos colaboradores e os estudos teóricos utilizados, com

foco na valorização do bem-estar e no fortalecimento de uma cultura organizacional mais acolhedora e consciente.

As entrevistas qualitativas foram realizadas com três colaboradores de diferentes áreas. A seguir, são apresentados os principais trechos das falas dos participantes, organizados por categorias temáticas. As respostas foram analisadas e correlacionadas com conceitos teóricos sobre estresse, saúde mental e sua influência no desempenho profissional.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Os participantes da pesquisa apresentam perfis diversos em relação ao tempo de empresa e função exercida, o que contribuiu para uma análise mais abrangente e representativa da realidade organizacional. A seguir, os cargos e funções:

Entrevistado A: Coordenador de Suprimentos, 1 ano na empresa.

Entrevistado B: Analista de Aprovação, 9 meses na empresa.

Entrevistado C: Especialista de Investimentos, com 4 anos de experiência na empresa em questão e 11 anos na área de atuação.

4.2 Ambiente de Trabalho e Saúde Mental

Os entrevistados foram inicialmente questionados sobre o impacto do ambiente de trabalho em sua saúde mental. As falas revelaram um cenário de pressão constante, excesso de demandas e cobranças intensas:

Entrevistado A: Impacta devido o volume de trabalho, a área da construção civil exige atenção redobrada e cobrança constante com os fornecedores, e a todo momento temos que fazer a gestão de conflitos e resoluções de problemas dentro de obra.

Entrevistado B: Sim, por ter metas a serem batidas e cobranças exageradas, além do fato de lidar com órgãos públicos.

Entrevistado C: O ambiente impacta diretamente. Muitas vezes temos que absorver a pressão de cima, o que afeta o foco e o emocional.

As respostas demonstram claramente que o ambiente organizacional exerce influência direta sobre o estado emocional dos colaboradores. A literatura corrobora esse entendimento. Para Maslach (2003), o estresse crônico gerado por ambientes de alta exigência e baixa

autonomia leva à exaustão emocional, uma das dimensões do burnout. A exposição contínua a pressões sem apoio adequado contribui significativamente para o adoecimento mental

A sobrecarga de trabalho e o gerenciamento de múltiplos problemas, como indicam as respostas, são fatores que contribuem para o esgotamento psicológico dos colaboradores.

Quando questionados sobre como o estresse e as dificuldades emocionais influenciam o desempenho e a motivação, as respostas foram as seguintes:

Entrevistado A: Sim, percebo que, nos períodos em que estou emocionalmente sobrecarregado, minha produtividade tende a cair consideravelmente. As tarefas tornam-se mais difíceis de executar, e meu rendimento já não é o mesmo.

Entrevistado B: Sim, o estresse interfere diretamente na minha capacidade de desempenhar as funções com agilidade e eficiência. Sinto que fico mais lento, menos concentrado, e acabo cometendo erros que normalmente não aconteceriam.

Entrevistado C: Sim, as dificuldades emocionais impactam muito meu foco e minha atenção. Tenho dificuldade em manter a concentração, o que compromete a qualidade do meu trabalho e, por vezes, gera retrabalho.

Segundo o modelo Demanda-Controle de Karasek, citado por Ferreira e Gomes (2004), ambientes com alta exigência e pouco controle sobre o trabalho favorecem o estresse ocupacional, reduzindo a eficiência e a concentração dos colaboradores.

4.3 Suporte Psicológico e Ações Voltadas à Saúde Mental

Em relação ao suporte psicológico oferecido pela empresa, as respostas foram:

Entrevistado A: Sim, temos salas de decompressão, flexibilidade de carga de trabalho.

Entrevistado B: Não.

Entrevistado C: O RH da empresa faz muito bem a dinâmica de demonstrar preocupação com os colaboradores. Mas é quase que um teatro ensaiado. Não existe suporte psicológico adequado ou profissional de fato a serviço da empresa.

Percebe-se que, embora algumas ações estejam presentes, como espaços de decompressão ou discursos institucionais, elas não se traduzem necessariamente em acolhimento real. A crítica do Entrevistado C revela uma discordância entre o discurso e a

prática da organização. Isso se alinha à análise de Kabat-Zinn (1990), que destaca a importância de intervenções reais e consistentes para promoção do bem-estar psicológico no ambiente de trabalho. Iniciativas superficiais tendem a ser ineficazes e podem até gerar mais frustração nos colaboradores.

A abertura para discutir questões emocionais foi outra preocupação expressa pelos entrevistados:

Entrevistado A: Não, totalmente fechados.

Entrevistado B: Em qualquer ambiente de trabalho é preciso cautela para falar sobre esses assuntos.

Entrevistado C: Não me sinto seguro para expor como estou me sentindo. Prefiro guardar para mim. Por uma conduta de segurança, sempre achei melhor não abrir o campo emocional. Não por julgamentos, mas por falta de confiança.

A literatura sobre a cultura organizacional, como discutido por Schein (1992), indica que um ambiente de trabalho onde questões emocionais não podem ser discutidas abertamente contribui para um aumento do estresse e diminuição da saúde mental dos colaboradores. Culturas organizacionais que não favorecem a confiança e o diálogo geram ambientes tóxicos, onde os indivíduos se sentem obrigados a reprimir sentimentos, o que intensifica o estresse e o isolamento. A ausência de canais seguros para o desabafo emocional impede o enfrentamento saudável das dificuldades.

A literatura sobre saúde mental no trabalho aponta que o estado emocional afeta diretamente a produtividade. Ferreira e Gomes (2004) explicam que o estresse persistente compromete a atenção, a motivação e a tomada de decisões no ambiente de trabalho.

4.4 Estratégias para Lidar com Pressão e Exaustão no Trabalho

Ao serem questionados sobre as estratégias utilizadas para lidar com a pressão no ambiente laboral, os participantes relataram diferentes formas de enfrentamento, com destaque para o autocontrole, o suporte psicológico e, em alguns casos, a ausência de mecanismos claros para lidar com o estresse.

O Entrevistado A destacou uma postura proativa diante das adversidades. O Entrevistado B ressaltou a importância do acompanhamento psicológico em sua rotina. Já o

Entrevistado C, embora demonstrasse consciência dos impactos do estresse, relatou não adotar estratégias específicas para lidar com a situação.

Entrevistado A: Primeiramente mantenho a calma, procuro entender o problema e, após isso, busco soluções.

Entrevistado B: Tenho trabalhado isso na terapia, de conseguir buscar meios de aliviar a pressão.

Entrevistado C: Eu não tenho estratégia. Quando fico muito pressionado, perco o apetite, fico com dor de estômago, ansioso. Só espero o dia acabar. E acabo não rendendo tanto quando estou sob estresse.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), essas diferentes formas de enfrentamento são conhecidas como *coping*, e podem ser divididas entre estratégias focadas no problema e estratégias focadas na emoção. Enquanto os entrevistados A e B evidenciam um *coping* ativo e funcional, com tentativas de enfrentamento direto ou apoio terapêutico, o entrevistado C revela a ausência de recursos adaptativos eficazes, o que potencializa o risco de adoecimento psíquico.

É fundamental que as organizações estejam atentas aos sinais de exaustão e incentivem o desenvolvimento de habilidades emocionais, além de fornecer suporte profissional aos colaboradores. Estratégias como o autoconhecimento, o equilíbrio da carga de trabalho e a escuta ativa por parte da liderança contribuem significativamente para a promoção da saúde mental. As sugestões para melhorar o equilíbrio entre trabalho e bem-estar foram:

Entrevistado A: Terapia, buscar exercitar, buscar leitura e meditação.

Entrevistado B: Diminuir a carga de trabalho.

Entrevistado C: Uma boa gestão faria toda a diferença. Planejamento das atividades e distribuição.

As falas indicam que os colaboradores compreendem tanto o papel individual quanto o papel organizacional no cuidado com a saúde mental.

4.5 Mudanças na Cultura Organizacional

Por fim, os entrevistados sugeriram mudanças na cultura organizacional para melhorar a saúde mental dos colaboradores:

Entrevistado A: Diretoria mais acessível e compreensiva com os funcionários.

Entrevistado B: Não pensar nos colaboradores como linha de montagem.

Entrevistado C: Talvez um aumento do quadro de funcionários e treinamento comportamental na gestão.

Essas declarações apontam para uma demanda urgente por humanização nas relações de trabalho. Medeiros (2019) ressalta que uma gestão humanizada, baseada em escuta ativa e valorização das pessoas, promove ambientes mais saudáveis e produtivos. A rigidez estrutural, a falta de empatia e o foco exclusivo em metas minam a motivação e a saúde emocional dos colaboradores.

4.6 Observações Finais sobre o Tema

Apenas o **Entrevistado C** fez uma consideração adicional, bastante relevante: *"Acredito que é preciso de pessoas para cuidar de pessoas. Um modelo matemático irá apresentar que uma pessoa atendendo o maior número de pessoas irá reduzir o custo da empresa e, conseqüentemente, melhorar a entrega de resultados. Porém, isso não funciona com pessoas."*

Essa fala sintetiza com profundidade a crítica à lógica produtivista. O colaborador destaca que o ser humano não pode ser reduzido a números ou metas, pois suas necessidades emocionais exigem cuidado, empatia e gestão humanizada.

5 DISCUSSÃO

Os resultados da entrevista evidenciam que o ambiente de trabalho exerce grande influência sobre a saúde mental dos colaboradores, interferindo diretamente em seu rendimento. Fatores como excesso de demandas, pressão constante e ausência de pausas contribuem para sintomas como estresse, ansiedade e sensação de esgotamento. Tais condições dificultam o desempenho pleno dos profissionais, uma vez que, sem equilíbrio emocional, a produtividade tende a diminuir.

A fala do entrevistado C — *"Eu não tenho estratégia. Quando fico muito pressionado, perco o apetite, fico com dor de estômago, ansioso. Só espero o dia acabar."* — expressa com clareza a relação direta entre sofrimento psíquico e queda no rendimento. Quando não há espaço para lidar com as emoções ou para falar abertamente sobre as dificuldades, o trabalhador tende a acumular tensões que se refletem tanto em seu bem-estar quanto na execução das tarefas diárias.

Outro ponto que se destaca é a percepção sobre a atuação do setor de Recursos Humanos. A fala do mesmo entrevistado — “*O RH finge que se importa, parece um teatro ensaiado*” — expõe uma desconfiança quanto ao cuidado institucional com os colaboradores. Isso sugere que, mesmo quando há discursos voltados à valorização da saúde mental, eles não se concretizam em ações efetivas, o que gera frustração e reforça a sensação de abandono.

A ausência de acolhimento e de uma escuta verdadeira aparece em outros trechos, como na fala “*Não me sinto seguro para expor como estou me sentindo. Prefiro guardar para mim. Falta confiança.*” Esse comportamento, embora comum em ambientes de trabalho que não incentivam a expressão emocional, leva à naturalização do sofrimento e ao isolamento do trabalhador. Além disso, contribui para o agravamento de quadros emocionais que poderiam ser prevenidos com uma gestão mais empática.

A ideia de que demonstrar sentimentos no ambiente corporativo pode ser interpretado como sinal de fraqueza também se destacou. Isso reflete uma cultura organizacional que valoriza exclusivamente a produtividade, desconsiderando o ser humano por trás das funções. A falta de reconhecimento, o excesso de cobrança e a carência de apoio contribuem para o adoecimento emocional e comprometem as relações interpessoais.

Apesar do cenário desafiador, os entrevistados apontaram caminhos possíveis de transformação. A sugestão de que “precisamos de pessoas para cuidar de pessoas” revela o desejo por uma gestão mais humanizada, onde os profissionais não sejam vistos apenas como números ou resultados, mas como indivíduos com emoções, limites e necessidades. Fica evidente a importância de promover ambientes saudáveis, que favoreçam o diálogo, o acolhimento e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Diante disso, é possível concluir que a saúde mental no ambiente de trabalho não pode mais ser tratada como um tema secundário. Investir no bem-estar emocional dos colaboradores é investir na própria sustentabilidade da organização, uma vez que a produtividade está diretamente ligada à qualidade de vida no trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das entrevistas realizadas com os colaboradores da construtora permitiu compreender, com profundidade, como o ambiente de trabalho influencia a saúde mental dos profissionais. Ficou evidente que fatores como sobrecarga de tarefas, ausência de apoio emocional, cobranças excessivas e falhas na comunicação com o setor de Recursos Humanos

geram impactos significativos no bem-estar psíquico dos trabalhadores, refletindo diretamente na produtividade e nas relações interpessoais.

As falas apresentadas demonstram sentimentos de esgotamento, ansiedade e desvalorização, reforçando a urgência de uma atuação mais empática e humanizada por parte das lideranças e do RH. A percepção de que o apoio institucional é superficial ou teatral contribui para o distanciamento entre os profissionais e a gestão, dificultando o diálogo e o enfrentamento coletivo dos problemas.

Fica claro, portanto, que promover saúde mental no ambiente organizacional não é apenas uma questão de cuidado individual, mas de responsabilidade institucional. É necessário romper com práticas que silenciam o sofrimento e criar estratégias reais de acolhimento, escuta ativa e valorização do trabalhador. Investir em ações que favoreçam a saúde mental é também investir em um ambiente de trabalho mais produtivo, ético e sustentável.

Dessa forma, espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento de práticas que coloquem o ser humano no centro das decisões organizacionais, reconhecendo que o equilíbrio emocional dos colaboradores é um dos pilares para o sucesso das empresas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, M. C.; GOMES, J. A. Estresse no trabalho e saúde mental. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRDE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Trabalho e subjetividade: perspectivas da psicologia organizacional e do trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 125–146.

KABAT-ZINN, J. **Atenção plena para iniciantes: usando a sabedoria do corpo e da mente para lidar com o estresse, a dor e a doença**. São Paulo: Cultrix, 2017.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Estresse, avaliação e enfrentamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

LIPP, M. E. N. **Estresse e burnout no trabalho: causas, consequências e estratégias de enfrentamento**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Banindo o burnout: novas estratégias para melhorar o desempenho no trabalho e revitalizar sua carreira**. São Paulo: M. Books, 2017.

MEDEIROS, F. C. **Bem-estar no trabalho: práticas de gestão de pessoas e saúde mental**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Síndrome de burnout é reconhecida como fenômeno relacionado ao trabalho na CID-11**. Genebra: WHO, 2019. Disponível em: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/. Acesso em: 15 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Diretrizes sobre saúde mental no trabalho.** Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 15 maio 2025.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este apêndice apresenta o roteiro de entrevista semiestruturada utilizado na pesquisa intitulada "A importância do apoio à saúde mental no ambiente administrativo de uma construtora". O objetivo do instrumento foi coletar informações sobre a percepção dos colaboradores administrativos em relação à saúde mental no ambiente de trabalho, os fatores que a influenciam e as estratégias adotadas para lidar com situações de estresse e pressão.

Roteiro de Entrevista:

1. Você sente que o ambiente de trabalho impacta sua saúde mental? De que forma?
2. Quais os principais fatores no seu trabalho que influenciam seu bem-estar emocional?
3. Você percebe mudanças no seu desempenho ou motivação quando está sob estresse ou enfrentando dificuldades emocionais?
4. A empresa oferece algum tipo de suporte psicológico ou ações voltadas para a saúde mental dos colaboradores?
5. Caso não haja esse tipo de suporte, você acredita que seria importante? O que poderia ser implementado?
6. Você sente que há abertura para falar sobre questões emocionais no ambiente de trabalho sem medo de julgamento ou consequências?
7. Você acredita que sua produtividade está diretamente ligada ao seu estado emocional?
8. Como você lida com momentos de maior pressão ou exaustão no trabalho?
9. Na sua opinião, quais medidas poderiam ser adotadas para equilibrar melhor as demandas de trabalho e o bem-estar dos colaboradores?
10. Se pudesse mudar algo na cultura organizacional da empresa para melhorar o cuidado com a saúde mental dos funcionários, o que sugeria?
11. Gostaria de acrescentar mais alguma observação sobre o tema?