

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL  
SÃO PAULO  
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

DJALMA DIAS PEREIRA – RA 1370642212024  
GABRIEL EVERALDO MENESES DOS SANTOS - RA 1370642212022  
JHONATAN DE ASSIS SANTOS – RA 1370642212017

SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO SOBRE O IMPACTO  
DAS DOENÇAS MENTAIS DO SÉCULO XXI NA PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS

São Paulo  
2024

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL  
SÃO PAULO  
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

DJALMA DIAS PEREIRA – RA 1370642212024  
GABRIEL EVERALDO MENESES DOS SANTOS - RA 1370642212022  
JHONATAN DE ASSIS SANTOS – RA 1370642212017

SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO SOBRE O IMPACTO  
DAS DOENÇAS MENTAIS DO SÉCULO XXI NA PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS

Trabalho de Graduação apresentado à  
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - São  
Paulo - “Dom Paulo Evaristo Arns”, como  
exigência parcial para a obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Daniela Menezes  
Garzaro

São Paulo  
2024

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL  
SÃO PAULO  
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

DJALMA DIAS PEREIRA – RA 1370642212024  
GABRIEL EVERALDO MENESES DOS SANTOS - RA 1370642212022  
JHONATAN DE ASSIS SANTOS – RA 1370642212017

SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO SOBRE O IMPACTO  
DAS DOENÇAS MENTAIS DO SÉCULO XXI NA PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS

Trabalho de Graduação Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Daniela Menezes Garzaro

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

---

Prof. Esp. Celso Luiz Rigotto

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

---

Prof. Esp. Eduardo Bonetti de Freitas

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho à nossas famílias, cuja presença e apoio incondicional foram fundamentais durante todo esse período. A todos os amigos e colegas que, com incentivo e compreensão, contribuíram para nossa evolução ao longo desta jornada. E a todos os professores que, com suas experiências e ensinamentos, tornaram este estudo possível.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus, pela força, sabedoria e oportunidades. A Professora Daniela, pela orientação precisa e comprometimento com nosso desenvolvimento acadêmico. Agradecemos também a nossos familiares, pelo apoio emocional e prático, e aos nossos amigos, pelo apoio e incentivo de sempre. A todos que, de alguma forma, colaboraram com este trabalho, seja com palavras ou experiências, tornando este momento ainda mais significativo.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto das doenças mentais no ambiente de trabalho, com foco na produtividade empresarial, abordando como questões de saúde mental afetam diretamente o desempenho dos colaboradores no contexto corporativo do século XXI. O estudo revela que doenças como depressão, ansiedade e estresse ocupacional, além da síndrome de Burnout, têm contribuído significativamente para o aumento do absenteísmo, presenteísmo e queda na produtividade. A pesquisa também destaca a falta de apoio adequado por parte das empresas e a importância da implementação de políticas eficazes de gestão da saúde mental para mitigar esses efeitos. Os resultados indicam que ambientes de trabalho que não oferecem suporte emocional adequado aos colaboradores enfrentam maiores desafios em termos de desempenho e satisfação no trabalho, além de custos elevados relacionados ao afastamento de funcionários. A pesquisa discute ainda, a necessidade de políticas organizacionais voltadas para a promoção da saúde mental, como programas de apoio psicológico, treinamentos para gestores e a criação de um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo. O objetivo da pesquisa é focalizar a saúde mental como um fator determinante para a produtividade organizacional, e que as empresas devem investir de forma estratégica no bem-estar psicológico de seus colaboradores para garantir não apenas a saúde deles, mas também a sustentabilidade e o sucesso da organização no longo prazo.

**Palavras-chave:** Saúde mental, doenças mentais, produtividade, ambiente de trabalho, gestão organizacional

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the impact of mental health issues in the workplace, particularly regarding organizational productivity, by examining how mental health conditions affect employee performance in the 21st-century corporate environment. The findings highlight that mental disorders such as depression, anxiety, and occupational stress significantly contribute to increased absenteeism, presenteeism, and reduced productivity. The study also emphasizes the lack of adequate support from organizations and underscores the importance of implementing effective mental health management policies to mitigate these effects. It was observed that workplaces that do not provide proper psychological support face considerable challenges in terms of performance, employee satisfaction, and incur high costs related to employee absenteeism. Furthermore, the study discusses the need for organizational policies focused on promoting mental health, such as psychological support programs, manager training, and the creation of inclusive and supportive work environments. It concludes that mental health is a crucial factor for organizational productivity and well-being, highlighting the necessity for companies to strategically invest in the psychological well-being of their employees to ensure both their health and the long-term sustainability and success of the organization.

**Keywords:** Mental health, mental disorders, productivity, workplace, organizational management

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Saúde Mental no Mercado de Trabalho Brasileiro.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2: As Três Faces do Burnout.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3: Depois do Afastamento.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4: Modelo Demanda-Controle.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 5: Nuvem como melhorar a saúde mental no ambiente de trabalho.....</b>	<b>55</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Funcionalidades do PACs e seus efeitos.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 2: Caracterização dos respondentes em maior porcentagem e intervalo de Idade.....</b>	<b>46</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Relato de Profissionais sobre Transtornos Mentais no Trabalho.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 2: Impacto da pressão negativa no ambiente de trabalho relacionada a saúde mental.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 3: Frequência em que os profissionais sentem sintomas relacionados à saúde mental.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 4: Existe algum tipo de apoio a saúde mental da parte da empresa?.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 5: Avaliação da produtividade quando sente-se negativamente no quesito mental.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 6: Motivação dos entrevistados com relação a iniciativa da empresa para com cuidados com a saúde mental.....</b>	<b>54</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	13
<b>1.2 OBJETIVOS GERAIS</b> .....	14
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	15
<b>1.4 METODOLOGIA</b> .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
<b>2.1 Conceito de Saúde Mental no Ambiente de Trabalho</b> .....	17
<b>2.1.1 A Teoria das Relações Humanas e Sua Conexão com a Saúde Mental no Ambiente de Trabalho</b> .....	18
<b>2.2 Doenças do Século XXI e Suas Consequências</b> .....	20
<b>2.2.1 Ansiedade</b> .....	20
<b>2.2.2 Depressão</b> .....	22
<b>2.2.3 Síndrome de Burnout</b> .....	24
<b>2.2.3.1 As três faces do Burnout</b> .....	26
<b>2.2.3.2 Exaustão</b> .....	27
<b>2.2.3.3 Cinismo</b> .....	28
<b>2.2.3.4 A Perda da Eficácia</b> .....	29
<b>2.3 Impacto das Doenças Mentais na Produtividade</b> .....	30
<b>2.3.1 Absenteísmo</b> .....	31
<b>2.3.2 Presenteísmo</b> .....	33
<b>2.3.3 Rotatividade Elevada</b> .....	34
<b>2.3.4 Problemas na saúde mental Igual a Problemas na saúde financeira</b> .....	36
<b>2.4 A Gestão de Saúde Mental nas Organizações</b> .....	37
<b>2.4.1 A Lei 14.831/2024 e a Certificação Empresa Promotora da Saúde Mental</b> .....	37
<b>2.4.2 PACs - Os Programas de Apoio aos Colaboradores</b> .....	39
<b>2.4.2.2 Treinamentos sobre Gestão de Estresse e Resiliência</b> .....	42
<b>2.4.2.3 Criação de Ambientes Psicologicamente Seguros</b> .....	42

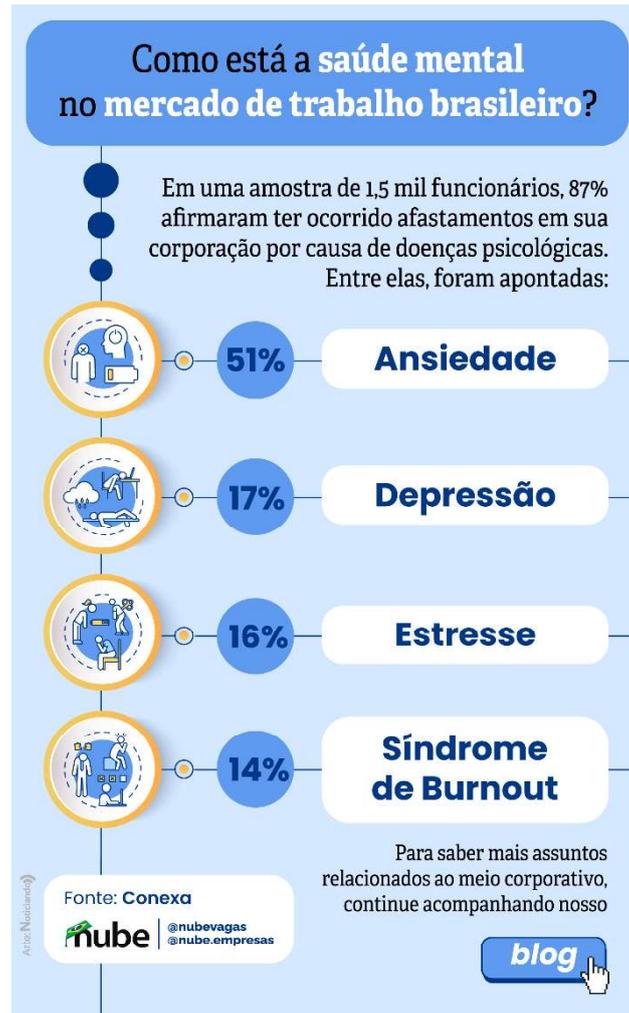
2.4.3 Benefícios de uma Gestão Eficiente de Saúde Mental.....	43
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 3 Compreensão dos Sentimentos e Perspectivas dos Profissionais sobre Saúde Mental e Produtividade em Ambientes Corporativos .....</b>	<b>46</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, o tema da saúde mental assume uma relevância crescente. A chamada doença do século XXI, composta por distúrbios psicológicos como ansiedade, depressão e esgotamento profissional (*burnout*), tem se tornado uma preocupação não apenas individual, mas coletiva e organizacional. Cuidar da saúde dos profissionais vai muito além de preocupações com ergonomia ou outras áreas em comum, não removendo a importância dessas, mas considerando outras condições que afetam diretamente a produtividade, levando à necessidade de políticas e práticas que reconheçam e promovam o bem-estar mental. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), “as doenças mentais são responsáveis por uma significativa perda de dias de trabalho e pela diminuição da capacidade produtiva nas empresas” (OMS, 2021), sublinhando um problema que extrapola as fronteiras da saúde e penetra no desempenho econômico e social das organizações.

A figura 1 introduz a maneira como a saúde mental do profissional tem se comprometido com sintomas negativos que afetam diversas áreas, inclusive a produtividade no trabalho.

### **Figura 1: Saúde Mental no Mercado de Trabalho Brasileiro**



Fonte: Conexa (2023)

A figura 1 destaca dados alarmantes sobre a saúde mental no mercado de trabalho brasileiro, com base em uma pesquisa realizada com 1,5 mil funcionários. Segundo o levantamento, 87% das empresas relataram afastamentos de colaboradores devido a doenças psicológicas, evidenciando a gravidade do problema. As principais condições mencionadas foram ansiedade (51%), depressão (17%), estresse (16%) e síndrome de burnout (14%) (Conexa, 2023).

Esses dados reforçam a necessidade de uma abordagem estratégica nas organizações para lidar com os desafios relacionados à saúde mental, o que fundamenta a importância da análise sobre tais questões.

O sociólogo Sennett (1998) ilustra esse contexto ao discorrer sobre a pressão constante pela adaptação e flexibilidade no ambiente corporativo. Em sua análise, ele argumenta que “o trabalho moderno exige habilidades emocionais que muitas vezes ultrapassam a capacidade de resiliência dos indivíduos” (Sennett, 1998, p. 67), evidenciando como o excesso de cobrança e

a falta de estabilidade geram um ambiente propenso a desencadear transtornos mentais. Essa visão é corroborada por estudos recentes, que indicam que "a alta demanda de trabalho e o controle limitado sobre as tarefas são fatores cruciais para o desenvolvimento de doenças mentais" (Costa; Oliveira, 2020, p. 43).

Dejours (2007) aprofunda essa análise ao discutir o sofrimento psíquico que frequentemente acompanha a prática laboral: "O sofrimento no trabalho não se reduz apenas ao desgaste físico, mas representa uma experiência subjetiva complexa, onde o trabalhador enfrenta pressões psicológicas que podem comprometer seu equilíbrio mental" (Dejours, 2007, p. 67). Essa concepção revela que o impacto da saúde mental vai além dos aspectos físicos, abrangendo o emocional e o psicológico, e se reflete diretamente no desempenho e nas relações de trabalho.

A relação entre a saúde mental e a produtividade organizacional ganha destaque em um estudo conduzido por Robbins e Judge (2019), em que os autores defendem que "a capacidade de uma empresa de manter-se competitiva está intimamente ligada ao bem-estar de seus colaboradores". Segundo eles, "o impacto de doenças mentais no ambiente de trabalho é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas, pois o custo da baixa produtividade e do absenteísmo tende a crescer exponencialmente" (Robbins; Judge, 2019, p. 145).

A obra *A era do capital humano*, de Becker (2009), explora ainda o conceito de "capital psicológico", salientando que "a saúde mental dos colaboradores é um ativo intangível que contribui tanto para a inovação quanto para a eficácia das organizações". Nesse sentido, Becker (2009) defende que investir em políticas de saúde mental no ambiente de trabalho não apenas reduz os índices de absenteísmo, como também "promove um clima organizacional mais saudável e uma equipe mais engajada e produtiva" (Becker, 2009, p. 82). Dessa forma, a relação entre saúde mental e desempenho corporativo configura-se como uma preocupação não apenas humana, mas estratégica para o desenvolvimento sustentável das organizações.

O impacto das doenças do século XXI nas empresas é evidente e crescente. As organizações, ao negligenciar a saúde mental de seus colaboradores, podem enfrentar consequências severas em termos de produtividade e sustentabilidade. Diante desse contexto, este estudo visa explorar como as empresas podem implementar práticas que visem o bem-estar psicológico de seus funcionários e, conseqüentemente, a melhoria dos índices de produtividade. A análise aprofundada da literatura e dos casos práticos ao longo deste trabalho buscará fornecer um panorama abrangente sobre as metodologias e políticas mais eficazes no tratamento da saúde mental no ambiente de trabalho, com base em evidências e práticas já implementadas com sucesso em organizações de referência.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

A escolha deste tema justifica-se pela urgência de compreender e analisar os efeitos dessas condições de saúde mental nas dinâmicas organizacionais. A pressão por resultados, as altas demandas e o ambiente de competitividade exacerbada são fatores que intensificam esses problemas, gerando impactos significativos não apenas para o indivíduo, mas para a performance coletiva e para os resultados empresariais. Ignorar esses fatores pode levar ao absenteísmo, presenteísmo e até mesmo à rotatividade de funcionários, problemas que afetam diretamente a sustentabilidade e a imagem das empresas.

## **1.2 OBJETIVOS GERAIS**

Ao abordar a importância da saúde mental no contexto empresarial, este estudo pretende contribuir para a compreensão de como as organizações podem adotar práticas e políticas preventivas e de intervenção para mitigar o impacto das doenças mentais. Além disso, busca evidenciar o papel fundamental da gestão empresarial na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, proporcionando uma visão integrada da relação entre o bem-estar psicológico e a produtividade, algo essencial para o sucesso e a competitividade das empresas na atualidade.

Analisar o impacto das doenças mentais, consideradas as principais enfermidades do século XXI, na produtividade dos profissionais em ambientes corporativos, identificando os fatores que contribuem para o adoecimento mental, os desafios enfrentados pelas empresas na gestão desses casos e as práticas que podem ser adotadas para promover a saúde mental e melhorar o desempenho organizacional.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar as principais doenças mentais que afetam os trabalhadores no contexto corporativo, com foco nos fatores desencadeadores relacionados ao ambiente de trabalho;
2. Investigar como o estresse, a pressão por resultados e a falta de suporte psicológico impactam a saúde mental dos colaboradores e suas respectivas produtividades;
3. Avaliar a relação entre a gestão da saúde mental e o desempenho organizacional, considerando indicadores de produtividade e clima organizacional;
4. Propor estratégias e recomendações que possam ser implementadas pelas empresas para prevenir o adoecimento mental e fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado;
5. Ter o entendimento prático por meio de formulário direcionado a profissionais de diferentes setores, com o objetivo de coletar dados sobre suas percepções em relação à saúde mental e seu impacto na produtividade, analisando os resultados para identificar padrões e fatores críticos.

## 1.4 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, com foco na aplicação de formulários para investigar o impacto das doenças mentais na produtividade no ambiente de trabalho. A metodologia foi estruturada com base em revisão bibliográfica e coleta de dados por meio de um questionário online.

Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura em bases como Scielo, Google Acadêmico e Periódicos CAPES, utilizando os descritores "saúde mental no trabalho", "doenças do século XXI" e "produtividade organizacional". O objetivo desta etapa foi construir o embasamento teórico necessário e identificar lacunas nas pesquisas existentes sobre o tema. Conforme Lakatos e Marconi (2017), a revisão bibliográfica é fundamental para proporcionar uma visão ampla do estado da arte e contextualizar o problema de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário online desenvolvido na plataforma Google Forms, contendo perguntas objetivas e escalas do tipo Likert para mensurar as percepções dos participantes. O público-alvo foi composto por profissionais de diferentes setores e níveis hierárquicos, buscando compreender como a saúde mental impacta a produtividade no ambiente corporativo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceito de Saúde Mental no Ambiente de Trabalho**

Na Revolução Industrial, que se iniciou no final do século XVIII e se estendeu pelo século XIX, as condições de trabalho eram extremamente precárias. Fábricas com longas jornadas de trabalho, ambientes insalubres e a mecanização das atividades geraram uma crescente preocupação com a saúde física dos trabalhadores. No entanto, a saúde mental era um tema praticamente inexistente na agenda das empresas, e os trabalhadores eram vistos como instrumentos produtivos, cujas necessidades psicológicas eram ignoradas (Karasek, 1979). O filme *Tempos Modernos* (1936), de Charles Chaplin, ilustra de maneira crítica essas condições, retratando o personagem principal, Carlitos, sendo esmagado pela rigidez e pelo ritmo acelerado do trabalho na linha de montagem. O filme é uma representação da alienação do trabalhador, submetido à lógica da produção em massa, sem espaço para qualquer tipo de expressão pessoal ou cuidado com sua saúde mental. O sofrimento psicológico, é implícito na forma como Carlitos é retratado, sendo consumido por uma rotina que ignora suas necessidades humanas mais básicas e em determinado momento, age de maneira descontrolada por conta de suas atividades laborais.

No entanto, foi apenas nas décadas seguintes que a saúde mental passou a ser reconhecida de forma mais explícita como um fator relevante nas organizações, especialmente com a teoria do *Job Demands-Control* de Karasek (1979), que relacionou as condições de trabalho e o estresse com o desenvolvimento de doenças psicológicas, como a depressão e a síndrome de burnout.

Na década de 1980, a Organização Mundial da Saúde (OMS) passou a reconhecer a saúde mental como parte fundamental do bem-estar no trabalho. A OMS (1989) definiu saúde mental como "um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de lidar com as tensões normais da vida, trabalhar de forma produtiva e contribuir para a sua comunidade", reforçando a ideia de que a saúde mental deve ser entendida de forma integral, envolvendo tanto a ausência de transtornos quanto a promoção de um ambiente que favoreça o desenvolvimento psicológico saudável dos indivíduos.

O trabalho de autores como Mintzberg (1998) e Drucker (1999) revela que as organizações, para serem bem-sucedidas a longo prazo, precisam se preocupar com o bem-estar de seus colaboradores, incluindo sua saúde mental. Mintzberg (1998) afirma que a gestão deve ser mais do que apenas a supervisão das atividades produtivas; ela deve envolver a criação de

ambientes de trabalho que promovam o equilíbrio e o bem-estar do trabalhador, garantindo que este se sinta valorizado e com espaço para se desenvolver.

Por outro lado, Drucker (1999) argumenta que as organizações que não reconhecem a importância da saúde mental acabam sofrendo com altos índices de absenteísmo, turnover e falta de produtividade, o que pode comprometer o desempenho da empresa. Para Drucker (1999), “a organização moderna precisa entender que o ser humano é seu maior recurso, e sua saúde mental e emocional deve ser tratada com a mesma prioridade que sua saúde física” (Drucker, 1999, p. 105). A implementação de políticas que promovam a saúde mental no ambiente de trabalho, como programas de apoio psicológico, flexibilização de horários e incentivo ao desenvolvimento profissional, são fundamentais para a construção de um ambiente organizacional saudável.

Mais recentemente, a saúde mental no trabalho se tornou um tema de destaque nas agendas corporativas, com muitas empresas implementando políticas de apoio psicológico e criando programas de bem-estar.

A crescente incidência de doenças como depressão e ansiedade, associadas ao estresse no trabalho, levou as organizações a reconsiderarem a estrutura de suas práticas laborais e a buscar estratégias que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis, com foco na saúde mental dos colaboradores.

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), os transtornos mentais são responsáveis por aproximadamente 12 bilhões de dias de trabalho perdidos anualmente, o que representa uma perda econômica global de cerca de um trilhão de dólares (OMS, 2022). Esses números evidenciam a importância de discutir a saúde mental no contexto organizacional e suas implicações na produtividade das empresas.

### **2.1.1 A Teoria das Relações Humanas e Sua Conexão com a Saúde Mental no Ambiente de Trabalho**

A Teoria das Relações Humanas surge como uma reação à abordagem mecanicista da administração científica, idealizada por Frederick Taylor, que priorizava a maximização da eficiência produtiva sem considerar as necessidades emocionais e sociais dos trabalhadores. Elton Mayo, psicólogo e sociólogo australiano, tornou-se um dos principais expoentes dessa nova perspectiva, sendo seu trabalho com a análise das condições de trabalho na fábrica de

Hawthorne uma das principais referências dessa abordagem. Seus estudos demonstraram que fatores psicológicos e sociais, como o reconhecimento das necessidades emocionais dos trabalhadores e a melhoria do ambiente de trabalho, impactam diretamente a produtividade e o engajamento dos colaboradores (Mayo, 1933).

Os experimentos realizados em Hawthorne revelaram que a atenção dos supervisores e o ambiente social de trabalho influenciavam significativamente o desempenho dos funcionários, sugerindo que o ser humano não é movido apenas por incentivos materiais, mas também pela necessidade de se sentir valorizado e respeitado. Este princípio permanece central na Teoria das Relações Humanas, que defende a ideia de que, ao reconhecer as dimensões sociais e emocionais dos trabalhadores, as organizações podem promover um ambiente mais produtivo e harmonioso. Essa visão tem relevância especial no cenário contemporâneo, principalmente por fazer parte de uma das escolas da administração, onde os desafios relacionados à saúde mental ocupam posição central nas discussões organizacionais.

A saúde mental no ambiente corporativo está intrinsecamente ligada à qualidade das relações humanas estabelecidas no trabalho. Mayo destacou que o sentimento de pertencimento e a aceitação social têm impacto significativo na motivação do trabalhador. Segundo ele, “uma organização só pode funcionar adequadamente se seus membros se sentirem integrados e reconhecidos como parte de um sistema social” (Mayo, 1945). Esse argumento reforça a importância de um clima organizacional que valorize o bem-estar coletivo, pois o trabalhador isolado ou desvalorizado está mais propenso ao esgotamento psicológico.

Além disso, a fragmentação das relações humanas nas empresas, causada por culturas organizacionais excessivamente orientadas a resultados, tem contribuído para o aumento de diagnósticos como ansiedade e síndrome de Burnout. Como indica Chiavenato em *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000:

“A administração é a arte de coordenar recursos humanos, financeiros e materiais, com o objetivo de alcançar os resultados estabelecidos pela organização. Contudo, não podemos esquecer que, para que essa coordenação aconteça de forma eficaz, é necessário considerar as necessidades emocionais, sociais e psicológicas dos indivíduos, uma vez que o comportamento humano é fundamental para o sucesso organizacional” (Chiavenato, 2000, p. 132).

A Teoria das Relações Humanas permanece uma base teórica essencial para lidar com os desafios contemporâneos da saúde mental nas organizações. Em um cenário onde pressões econômicas e tecnológicas moldam o mercado de trabalho, o resgate da dimensão humana torna-se indispensável.

## **2.2 Doenças do Século XXI e Suas Consequências**

O século XXI tem sido marcado por uma crescente preocupação com a saúde mental, uma vez que as doenças mentais têm se tornado cada vez mais prevalentes na sociedade contemporânea. A globalização, o avanço tecnológico e as mudanças sociais impactaram diretamente a maneira como os indivíduos lidam com o estresse, o trabalho e as relações interpessoais, criando um cenário propício para o aumento de transtornos como a ansiedade, a depressão e o burnout.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), as doenças mentais são atualmente uma das principais causas de incapacidade no mundo, representando um desafio significativo para os sistemas de saúde pública e para o bem-estar dos indivíduos. As alterações nos padrões de vida, o aumento da pressão psicológica no trabalho e a constante presença da tecnologia contribuíram para o aumento da incidência de transtornos mentais.

Estudos apontam que a forma como o mundo moderno organiza o trabalho e as interações sociais tem gerado um aumento significativo nos casos de transtornos mentais. O ritmo acelerado da vida cotidiana, a exigência de produtividade e o constante acesso às redes sociais criaram um ambiente propenso ao agravamento de condições já existentes, levando a uma sobrecarga emocional e mental.

### **2.2.1 Ansiedade**

A ansiedade é frequentemente descrita como uma sensação de apreensão, nervosismo ou medo, resultante da antecipação de um evento futuro. Embora a ansiedade seja uma reação normal a situações de tensão ou desafio, como falar em público ou enfrentar uma entrevista de emprego, ela se torna patológica quando se manifesta de forma desproporcional e persistente, dificultando a vida cotidiana. De acordo com o Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5), os transtornos de ansiedade englobam uma série de condições, incluindo o transtorno de ansiedade generalizada, o transtorno do pânico, a fobia social e as fobias

específicas, que se caracterizam por uma preocupação constante e exagerada com situações cotidianas.

Suas origens podem ser atribuídas a uma combinação de fatores biológicos, psicológicos e ambientais. No aspecto biológico, fatores genéticos e desequilíbrios químicos no cérebro, especialmente no sistema de neurotransmissores, como a serotonina e a dopamina, têm sido identificados como contribuintes importantes para o desenvolvimento de transtornos ansiosos.

Além dos fatores biológicos, experiências traumáticas ou estressantes, como abuso na infância ou um histórico de doenças graves, podem ser gatilhos para o desenvolvimento de sintomas ansiosos.

Fatores ambientais, como pressões relacionadas ao trabalho e à vida pessoal, são frequentemente apontados como fatores de risco para o surgimento de transtornos ansiosos. A rotina acelerada e as demandas elevadas no ambiente profissional têm se mostrado fatores significativos na exacerbação dos sintomas de ansiedade, principalmente em contextos onde o indivíduo não possui recursos adequados para lidar com o estresse.

A prevalência dos transtornos de ansiedade tem aumentado de maneira substancial nas últimas décadas. De acordo com OMS, a ansiedade afeta cerca de 4% da população mundial, o que equivale a mais de 300 milhões de pessoas em todo o mundo. No Brasil, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística apontou que 9,3% da população adulta sofre de algum tipo de transtorno de ansiedade, com mulheres sendo mais afetadas do que os homens. O estudo revelou que a prevalência de transtornos ansiosos no país é uma das mais altas do mundo, destacando um crescimento alarmante da doença, especialmente entre os jovens (IBGE, 2019).

Em termos globais, a ansiedade é considerada uma das principais causas de incapacidade para o trabalho. O impacto da ansiedade no ambiente de trabalho é um fenômeno crescente que afeta não apenas os indivíduos, mas também as organizações. A pressão por metas e prazos, a competitividade entre colegas e a falta de apoio emocional no local de trabalho podem contribuir para o desenvolvimento ou o agravamento de sintomas ansiosos. Estudos indicam que a ansiedade é uma das principais causas de absenteísmo e queda na produtividade.

Segundo pesquisa da American Psychological Association (APA, 2020), cerca de 75% dos trabalhadores afirmaram sentir algum tipo de estresse relacionado ao trabalho, sendo que uma grande parte desses indivíduos também manifestou sintomas ansiosos. A relação entre ansiedade e estresse é bem documentada: enquanto o estresse se refere a uma resposta a uma demanda externa, a ansiedade pode ser vista como uma reação prolongada a essa pressão, resultando em preocupação excessiva, tensão muscular e dificuldades de concentração.

No contexto corporativo, a ansiedade pode ser particularmente prejudicial. Em ambientes de trabalho altamente competitivos ou em situações de microgestão, os trabalhadores podem desenvolver uma constante sensação de insegurança, levando a um ciclo de estresse constante.

### **2.2.2 Depressão**

A depressão é classificada como um transtorno afetivo que envolve alterações no humor, no comportamento e na forma como o indivíduo percebe o mundo ao seu redor. A forma mais comum de depressão é o Transtorno Depressivo Maior (TDM), que pode ser diagnosticado quando os sintomas persistem por pelo menos duas semanas e incluem tristeza profunda, perda de interesse nas atividades anteriormente apreciadas, distúrbios do sono e alterações no apetite. A APA (2013), no *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5)*, define a depressão como um quadro clínico que pode envolver sintomas como fadiga, dificuldades de concentração, sentimentos de inutilidade e pensamentos suicidas.

Enquanto a tristeza é uma emoção normal, passageira e geralmente relacionada a eventos de vida estressantes, a depressão se caracteriza por uma duração mais longa e uma intensidade muito maior. Segundo a psicóloga e pesquisadora Kring (2019), "a depressão é mais do que apenas uma sensação de tristeza; é uma mudança no funcionamento do cérebro que afeta todos os aspectos da vida do indivíduo" (Kring, 2019).

A depressão possui causas multifatoriais que envolvem uma interação complexa entre fatores biológicos, psicológicos e sociais. Fatores genéticos desempenham um papel importante, visto que pessoas com histórico familiar de depressão têm um risco significativamente maior de desenvolver a doença. Estudos demonstram que a prevalência de depressão entre parentes de primeiro grau de indivíduos afetados pode ser até três vezes maior (Wray et al., 2018).

Além dos fatores genéticos, desequilíbrios químicos no cérebro, especialmente nos neurotransmissores serotonina, noradrenalina e dopamina, têm sido amplamente implicados na etiologia da depressão. Tais desequilíbrios podem afetar o humor, a motivação e a energia do indivíduo, tornando-o mais vulnerável a quadros depressivos.

Fatores psicológicos, como traumas passados, estresse crônico, problemas de autoestima e padrões de pensamento negativos, também são determinantes na manifestação da depressão. A psicóloga e pesquisadora Helen Fisher observa que "experiências adversas ao longo da vida, como abuso emocional ou físico, aumentam a probabilidade de uma pessoa desenvolver depressão" (Fisher, 2020).

Fatores sociais, como isolamento social, dificuldades financeiras e questões relacionadas ao trabalho, têm um impacto significativo. No ambiente de trabalho, condições de estresse crônico, baixa recompensa, falta de apoio social e a pressão constante por desempenho podem contribuir substancialmente para o desenvolvimento ou agravamento de quadros depressivos.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2024), a depressão afeta mais de 264 milhões de pessoas em todo o mundo e é a principal causa de incapacidade, de acordo com os critérios do Global Burden of Disease Study (GBD). No Brasil, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelou que cerca de 11,5% da população adulta sofre de algum tipo de transtorno depressivo, com prevalência maior entre mulheres e jovens.

Estudos mais recentes indicam que a depressão não só afeta a vida social e pessoal dos indivíduos, mas também tem um impacto direto no ambiente profissional. De acordo com a American Psychiatric Association (APA, 2013), a depressão é responsável por um significativo número de ausências no trabalho e redução de produtividade. Um estudo realizado pela World Health Organization e pela Lancet Psychiatry concluiu que a depressão e a ansiedade juntas representam o maior fator de perda de produtividade no mercado de trabalho global, com estimativas de que esses transtornos custam à economia mundial cerca de US\$ 1 trilhão por ano em perda de produtividade (Chisholm et al., 2016).

A depressão tem consequências profundas no ambiente de trabalho, afetando não apenas a saúde mental do trabalhador, mas também seu desempenho e a dinâmica organizacional como um todo. Os indivíduos com depressão frequentemente apresentam

dificuldades de concentração, baixa motivação, cansaço excessivo e uma sensação geral de desvalia, o que pode resultar em uma queda significativa na produtividade e qualidade do trabalho. Além disso, problemas relacionados ao absenteísmo são comuns, já que as pessoas com depressão podem se ausentar do trabalho devido ao impacto emocional e físico da doença.

De acordo com um estudo realizado pela National Institute of Mental Health (NIMH, 2019), aproximadamente 50% das pessoas diagnosticadas com transtorno depressivo maior experimentam algum grau de incapacidade funcional no ambiente de trabalho, afetando sua capacidade de cumprir tarefas diárias e responsabilidades profissionais. Esses indivíduos podem experimentar uma dificuldade persistente em lidar com as demandas do trabalho, o que pode agravar o quadro de depressão, criando um ciclo vicioso de estresse e desânimo.

Em ambientes corporativos, a depressão também pode afetar a dinâmica de equipe e as relações interpessoais. Trabalhadores deprimidos podem se afastar socialmente, o que prejudica a comunicação e a colaboração dentro dos grupos de trabalho. Isso pode levar a um ambiente de trabalho mais isolado, diminuindo a coesão da equipe e impactando negativamente o clima organizacional. A pesquisa de Foster (2020) destaca que "empresas que não abordam adequadamente questões relacionadas à saúde mental e não oferecem apoio psicológico adequado aos seus funcionários veem um aumento na rotatividade e uma queda na satisfação geral dos colaboradores".

Além disso, a falta de reconhecimento e o excesso de demandas podem contribuir para a piora dos sintomas de depressão, já que os indivíduos podem sentir-se sobrecarregados e incapazes de atender às expectativas profissionais. A falta de estratégias de prevenção e suporte dentro das empresas pode resultar em um aumento significativo no número de casos graves, tornando o problema de saúde mental ainda mais difícil de tratar e controlar.

### **2.2.3 Síndrome de Burnout**

A definição de burnout foi inicialmente proposta pelo psicólogo e psiquiatra Freudenberg (1974), quando observou um padrão comum de esgotamento entre profissionais da área de saúde, particularmente aqueles envolvidos com o cuidado de pessoas em situações de crise. Freudenberg (1974) definiu o burnout como um "processo gradual de esgotamento emocional, físico e mental, em que o indivíduo perde a energia necessária para lidar com as demandas do trabalho". Para Freudenberg (1974), o burnout resulta da interação de fatores

peçoais e profissionais, como um excesso de dedicaçoão ao trabalho e a falta de equilíbrioo entre as demandas profissionais e o bem-estar pessoal.

A síndrome de burnout é caracterizada por três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal (Maslach & Jackson, 1981). A exaustão emocional refere-se à sensação de esgotamento físico e psicológico, enquanto a despersonalização envolve uma atitude de cinismo e distanciamento em relação ao trabalho e aos colegas. Já a redução da realização pessoal é a percepção de ineficácia e insatisfação no desempenho profissional.

A (OMS, 2022) reconheceu a síndrome de burnout em sua Classificação Internacional de Doenças (CID-11), definindo-a como uma "síndrome resultante de um estresse crônico no local de trabalho que não foi administrado com sucesso". O burnout é caracterizado por sentimentos de exaustão, cinismo e sensação de baixa realização, sendo um fenômeno relacionado especificamente ao contexto ocupacional, e não uma doença de origem clínica ou pessoal.

As causas do burnout são multifacetadas e envolvem uma combinação de fatores individuais, organizacionais e sociais. No âmbito individual, fatores como perfeccionismo, baixa autoestima, dificuldade em estabelecer limites pessoais e uma tendência a se sobrecarregar com responsabilidades podem contribuir para o desenvolvimento da síndrome. Segundo Maslach e Leiter (2016), "a falta de reconhecimento ou recompensas por parte da organização, combinada com a sobrecarga de trabalho, aumenta o risco de burnout, especialmente quando os indivíduos têm dificuldades em delegar tarefas e em estabelecer prioridades".

Os fatores organizacionais também desempenham um papel crucial. A carga excessiva de trabalho, a falta de controle sobre as tarefas, a falta de apoio social e a ambiguidade de funções são aspectos que podem levar ao esgotamento emocional dos colaboradores. Além disso, a cultura organizacional, que muitas vezes valoriza a produtividade a qualquer custo e desconsidera as necessidades de descanso e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, contribui significativamente para o aumento dos casos de burnout.

Estudos realizados por Maslach e Leiter (2016) apontam que a incompatibilidade entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para atendê-las é uma das principais causas do burnout. Eles destacam que "o estresse crônico no trabalho ocorre quando os recursos do

indivíduo, como energia física e emocional, são constantemente demandados sem que haja uma recuperação adequada".

De acordo com a pesquisa da International Labour Organization (ILO, 2020), cerca de 40% dos trabalhadores em países desenvolvidos relataram sentimentos de exaustão extrema devido ao estresse relacionado ao trabalho, e 25% desses indivíduos apresentaram sintomas característicos do burnout. De acordo, um estudo realizado Associação Nacional de Medicina do Trabalho (Anamt), em 2023 revelou que aproximadamente 30% dos profissionais estão expostos ao risco de desenvolver burnout devido a condições de trabalho insustentáveis, como jornadas excessivas e ambientes de alta pressão.

A síndrome de burnout tem sido particularmente prevalente em profissões que envolvem trabalho emocional intenso, como médicos, enfermeiros, professores e trabalhadores da área de atendimento ao cliente. A pesquisa de Schaufeli et al. (2009) revelou que entre profissionais de saúde, cerca de 60% dos enfermeiros e 40% dos médicos estão em risco de desenvolver burnout devido à alta carga de trabalho, baixo controle sobre as atividades diárias e falta de apoio institucional.

Além dos efeitos na saúde mental e física dos trabalhadores, o burnout também tem um impacto significativo na produtividade e no bem-estar organizacional. Estudo conduzido por Kabat-Zinn (2013) indica que os custos relacionados ao burnout para as empresas, devido a ausências prolongadas, rotatividade de pessoal e queda no desempenho, são imensos, superando os custos com outras condições de saúde ocupacional.

### **2.2.3.1 As três faces do Burnout**

Reconhecido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um fenômeno relacionado ao contexto laboral, o burnout é caracterizado pela presença de três principais componentes: exaustão emocional, cinismo (ou despersonalização) e perda de eficácia (ou realização pessoal reduzida). A classificação dessas dimensões foi estabelecida com base nas pesquisas de Christina Maslach, uma das principais estudiosas do tema, juntamente com Michael Leiter, que introduziram a ideia de que o burnout se manifesta não apenas como um esgotamento geral, mas também por meio de atitudes e sentimentos negativos em relação ao trabalho e aos outros. permite uma análise mais profunda dessa condição, oferecendo uma perspectiva abrangente dos seus efeitos e manifestações.

**Figura 2: As Três Faces do Burnout**



Fonte: (VOCÊ S/A, 2022)

### 2.2.3.2 Exaustão

A exaustão emocional é, sem dúvida, a face mais conhecida e frequentemente associada ao burnout. Ela se caracteriza por um profundo cansaço físico e psicológico, originado pela constante pressão e pela exigência de um envolvimento emocional intenso com o trabalho. De acordo com Maslach e Leiter (2016), "a exaustão emocional ocorre quando os trabalhadores se veem incapazes de continuar respondendo às exigências emocionais do seu trabalho, levando a uma sensação de esgotamento e impotência". Esse estado de exaustão é o reflexo do desgaste contínuo, em que o trabalhador perde sua capacidade de dar resposta efetiva às demandas do ambiente profissional.

A exaustão emocional não se limita apenas à sensação de fadiga, mas envolve também uma redução significativa da capacidade de lidar com as pressões diárias. A pessoa que sofre de exaustão emocional frequentemente relata sentir-se sobrecarregada, sem energia para executar tarefas e com uma percepção de que o esforço investido não é recompensado adequadamente. Schaufeli et al. (2009) afirmam que "a exaustão emocional é a face do burnout

que mais contribui para os sintomas psicológicos debilitantes, como a ansiedade e a depressão, além de afetar diretamente o bem-estar físico do trabalhador".

A exaustão emocional tem consequências significativas tanto para o trabalhador quanto para a organização. No nível individual, os sintomas mais comuns incluem fadiga extrema, dificuldade de concentração, insônia e problemas de saúde física, como dores musculares e enxaquecas. No plano organizacional, trabalhadores emocionalmente exaustos tendem a apresentar uma queda de produtividade, maior absenteísmo e uma alta taxa de rotatividade. A exaustão emocional também reduz a capacidade de tomar decisões eficazes e pode prejudicar o relacionamento interpessoal dentro da equipe, comprometendo o clima organizacional.

A longo prazo, a exaustão emocional pode evoluir para quadros de depressão clínica, o que torna imprescindível a implementação de programas de suporte psicológico e estratégias de gestão de estresse nas organizações.

### **2.2.3.3 Cinismo**

O cinismo, ou despersonalização, é a segunda face do burnout e está relacionado a um distanciamento emocional do trabalho e das pessoas com as quais o trabalhador interage. Ao contrário da exaustão emocional, que é um reflexo do cansaço e do desgaste, o cinismo se caracteriza por uma atitude de negativismo, distanciamento e até desdém em relação aos outros. Trabalhadores que experienciam cinismo geralmente veem seus colegas, clientes ou até mesmo a própria organização de forma impessoal, tratando-os como objetos ou fontes de frustração, ao invés de reconhecê-los como seres humanos com necessidades legítimas (Maslach & Jackson, 1981).

Maslach e Leiter (2016) definem o cinismo como "uma resposta defensiva ao estresse excessivo, onde o trabalhador começa a se afastar emocionalmente do trabalho e das pessoas ao seu redor, resultando em atitudes de desdém, frieza e indiferença". Este distanciamento é frequentemente uma tentativa de autoproteção, em que o indivíduo, ao se sentir sobrecarregado e impotente, começa a adotar uma postura impessoal e, muitas vezes, agressiva em relação aos outros.

O cinismo no ambiente de trabalho gera um impacto profundo tanto na saúde mental do trabalhador quanto na dinâmica da equipe. A perda de empatia e a adoção de uma postura

cínica dificultam a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, o que pode resultar em um ambiente de trabalho desceoso e tóxico. Além disso, essa atitude de desdém pode levar à diminuição da qualidade dos serviços prestados, especialmente em profissões que exigem alta interação com o público, como no setor de saúde, educação e serviços ao cliente.

O cinismo pode também agravar os sintomas de exaustão emocional, criando um ciclo vicioso em que o trabalhador, cada vez mais desmotivado e distante, se torna menos capaz de lidar com o estresse, o que contribui para o agravamento do burnout. No nível organizacional, o cinismo pode gerar uma cultura negativa, caracterizada pela desconfiança, pela falta de compromisso e pela desvalorização das pessoas.

#### **2.2.3.4 A Perda da Eficácia**

A perda de eficácia é a terceira face do burnout e refere-se à sensação de ineficácia e falta de realização no trabalho. Trabalhadores que experienciam a perda de eficácia sentem que seus esforços são infrutíferos, que não estão alcançando seus objetivos ou que suas contribuições não são valorizadas. Este fenômeno está diretamente relacionado à redução da realização pessoal, uma das principais dimensões do burnout descritas por Maslach e Jackson (1981), e se caracteriza pela percepção de que o trabalho realizado não faz diferença ou não é relevante para a organização ou para os outros.

Maslach e Leiter (2016) argumentam que "a perda de eficácia é um reflexo da desconexão do trabalhador com seu trabalho, resultante da falta de reconhecimento, da sobrecarga de tarefas e da ausência de feedback positivo". Esse sentimento de ineficácia pode ser exacerbado pela exaustão emocional e pelo cinismo, em um ciclo que reforça a falta de motivação e o desinteresse pelas tarefas realizadas. A perda de eficácia não apenas afeta a autoestima do trabalhador, mas também compromete sua capacidade de gerar resultados eficazes, diminuindo a produtividade e o desempenho.

A perda de eficácia gera uma série de efeitos negativos tanto no plano individual quanto organizacional. Para o trabalhador, a sensação de ineficácia pode levar a um aumento do estresse, da frustração e do sentimento de desesperança. A longo prazo, a perda de eficácia está frequentemente associada à baixa autoestima e ao desenvolvimento de quadros de ansiedade e depressão. No plano organizacional, a percepção de ineficácia pode afetar diretamente a qualidade do trabalho e a motivação dos empregados, resultando em uma diminuição da produtividade e em uma elevada taxa de turnover.

Além disso, a perda de eficácia pode levar à estagnação profissional, onde o trabalhador deixa de buscar melhorias ou inovações, comprometendo o desenvolvimento contínuo tanto pessoal quanto organizacional. Para mitigar esse impacto, é fundamental que as organizações ofereçam suporte adequado, incluindo reconhecimento de desempenho, feedback constante e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Embora as três faces do burnout possam ser analisadas de forma independente, elas frequentemente se inter-relacionam e se retroalimentam. A exaustão emocional pode levar ao cinismo, uma vez que o trabalhador, ao sentir-se sobrecarregado e esgotado, começa a adotar uma postura defensiva e impessoal em relação ao trabalho e aos outros. Da mesma forma, o cinismo pode intensificar a perda de eficácia, já que o distanciamento emocional e o desdém em relação ao trabalho minam a motivação e a capacidade de alcançar resultados positivos. Este ciclo de exaustão, distanciamento e desvalorização pode tornar o burnout progressivamente mais severo, dificultando sua superação sem intervenções adequadas.

A compreensão dessa inter-relação é essencial para o desenvolvimento de estratégias de prevenção e tratamento do burnout. As organizações precisam adotar uma abordagem holística, que leve em consideração as múltiplas facetas do burnout e implemente medidas para abordar suas causas, como a sobrecarga de trabalho, a falta de suporte emocional e a ausência de reconhecimento.

### **2.3 Impacto das Doenças Mentais na Produtividade**

O estado de saúde mental dos colaboradores é um fator crucial para a produtividade de uma organização. Colaboradores que apresentam equilíbrio emocional e psicológico têm maior capacidade de concentração, criatividade e resiliência, fatores que contribuem para um desempenho superior. Conforme aponta Chiavenato (2021), "a saúde mental do colaborador é um dos pilares fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, pois afeta diretamente sua motivação, comprometimento e qualidade do trabalho realizado" (Chiavenato, 2021, p. 143).

Esse duplo papel do trabalho é central para a compreensão de como determinadas condições laborais podem desencadear doenças mentais. Pressões excessivas, falta de autonomia e reconhecimento insuficiente são alguns dos fatores que contribuem para o sofrimento psíquico.

Transtornos mentais, como depressão e ansiedade, podem reduzir significativamente o rendimento dos profissionais. Em pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), foi constatado que trabalhadores diagnosticados com algum tipo de transtorno psicológico apresentam produtividade até 35% menor em comparação aos demais (IPEA, 2023). Isso ocorre devido à dificuldade desses colaboradores em manter a concentração, o que leva a erros e a uma maior demora na execução de tarefas. Além disso, a baixa autoestima e a falta de motivação, características comuns em pessoas com transtornos mentais, prejudicam o desempenho e afetam a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O impacto da saúde mental na produtividade se reflete, entre outros aspectos, nos índices de absenteísmo, presenteísmo e rotatividade

### **2.3.1 Absenteísmo**

O absenteísmo no ambiente de trabalho, entendido como a ausência do trabalhador por motivos diversos, constitui-se como uma das principais questões enfrentadas pelas organizações contemporâneas. Quando analisado sob a ótica da saúde mental, o absenteísmo revela-se não apenas como um fenômeno pontual de afastamento, mas como um reflexo das condições psicológicas e emocionais do trabalhador. Dejours (1992) observa que, em muitos casos, a ausência prolongada pode ser uma tentativa inconsciente do trabalhador de se proteger de um ambiente percebido como hostil.

A figura abaixo, proveniente de uma pesquisa com profissionais que passaram pelo absenteísmo relata não somente o problema de necessitar optar pelo afastamento, mas como também outras situações que agravam ainda mais a rotina profissional e bem como a saúde mental.

**Figura 3: Depois do Afastamento**

## DEPOIS DO AFASTAMENTO



FONTE: ESTUDO SAÚDE MENTAL PELA PERSPECTIVA DAS PESSOAS COLABORADORAS

Fonte: (Talenses Group, 2022)

Segundo estudos da International Labour Organization (ILO), transtornos como a depressão são responsáveis por mais de 12% das licenças médicas em países desenvolvidos, sendo a segunda maior causa de afastamentos no mundo. Segundo Rick Hackett:

“O absenteísmo pode ser entendido como uma manifestação multifacetada, influenciada por condições de saúde física e mental, fatores organizacionais e até mesmo aspectos sociais e culturais. Quando relacionado a problemas de saúde mental, ele reflete não apenas a incapacidade do trabalhador de lidar com as demandas do ambiente de trabalho, mas também a falta de suporte ou estratégias organizacionais para mitigar o impacto do estresse e da pressão psicológica. (Hackett, 1989, p. 343).”

Fato é que o absenteísmo não só representa um custo para as organizações, mas também é um indicativo de falhas na gestão do bem-estar dos empregados. Segundo

Steers e Rhodes (1978), o absenteísmo é uma manifestação de insatisfações mais profundas no ambiente de trabalho, que podem ser exacerbadas por fatores organizacionais, como falta de apoio emocional, alta carga de trabalho, baixa autonomia e condições de trabalho inadequadas. Essas condições podem culminar em problemas de saúde mental, resultando em afastamentos recorrentes e prolongados.

É fundamental que as empresas reconheçam a relação entre as condições de trabalho e a saúde mental de seus colaboradores, implementando políticas de apoio psicológico e práticas que promovam o bem-estar no ambiente laboral. A redução do absenteísmo depende da criação de um ambiente de trabalho que valorize a saúde mental e que seja capaz de detectar sinais precoces de estresse e outros problemas psicológicos, proporcionando suporte adequado antes que o afastamento se torne inevitável

### **2.3.2 Presenteísmo**

O presenteísmo refere-se ao comparecimento ao trabalho, porém com baixa produtividade devido a dificuldades emocionais ou psicológicas, é menos perceptível que o absenteísmo, mas igualmente prejudicial. Pfeffer (2018) argumenta que a cultura de trabalhar a qualquer custo presente em muitas organizações modernas intensifica o presenteísmo. Esse fenômeno não apenas compromete os resultados organizacionais, mas também agrava os problemas de saúde dos profissionais. O presenteísmo, conceito amplamente abordado nas áreas de saúde ocupacional e psicologia organizacional, refere-se à situação em que o trabalhador comparece fisicamente ao seu posto de trabalho, mas não consegue desempenhar suas funções de forma plena devido a questões de saúde, sejam estas de natureza física ou psicológica. Embora o indivíduo esteja presente no ambiente laboral, sua capacidade de concentração, desempenho e produtividade são severamente prejudicadas, o que implica em uma diminuição da qualidade do trabalho realizado. Esse fenômeno, frequentemente invisível à gestão organizacional, não é identificado de forma imediata, uma vez que não resulta em faltas formais, mas pode acarretar consequências consideráveis para a eficiência operacional e o bem-estar do colaborador.

Diversos estudos científicos indicam que o presenteísmo, embora difícil de ser mensurado de maneira objetiva, pode ser mais prejudicial à produtividade organizacional do que o absenteísmo, uma vez que o trabalhador, mesmo estando fisicamente presente, não consegue engajar-se de forma plena nas tarefas que lhe são atribuídas. Como Lerner e Henke

(2008) apontam, "os estudos sobre presenteísmo sugerem que o impacto negativo da presença de trabalhadores doentes no local de trabalho pode ser mais prejudicial à produtividade organizacional do que a ausência desses trabalhadores" (Lerner & Henke, 2008).

Além disso, o presenteísmo está frequentemente associado a uma cultura organizacional que valoriza a presença física e a quantidade de horas trabalhadas, muitas vezes em detrimento do cuidado com a saúde e o bem-estar do colaborador. Em ambientes onde a pressão por resultados e a exigência de produtividade são exacerbadas, o trabalhador, em especial aqueles com condições de saúde mental debilitadas, sente-se compelido a comparecer ao trabalho, mesmo sem condições para desempenhá-lo adequadamente. Este cenário pode agravar ainda mais os quadros de doenças mentais, resultando em um ciclo vicioso de comprometimento da saúde e da produtividade.

Portanto, para mitigar os efeitos negativos do presenteísmo, é imprescindível que as organizações adotem estratégias de promoção da saúde mental no ambiente de trabalho, tais como a implementação de programas de apoio psicológico, a redução do estigma associado às doenças mentais e a criação de um ambiente organizacional que favoreça a flexibilidade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a valorização do bem-estar do colaborador. O reconhecimento e o enfrentamento do presenteísmo de forma estruturada são fundamentais para a promoção de uma cultura organizacional mais saudável e para a melhoria contínua da produtividade e satisfação dos trabalhadores.

### **2.3.3 Rotatividade Elevada**

A rotatividade elevada de colaboradores, ou turnover, constitui um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, sobretudo em cenários onde as questões relacionadas à saúde mental são negligenciadas. Condições como depressão, ansiedade e estresse crônico estão diretamente associadas ao aumento da rotatividade, representando não apenas custos financeiros elevados, decorrentes de processos de recrutamento e treinamento, mas também prejuízos intangíveis, como a perda de conhecimento organizacional e o comprometimento do clima organizacional. "A rotatividade de pessoas não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna e externamente na organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal". Chiavenato (2002, p.184).

Estudos indicam que a ausência de políticas efetivas voltadas ao cuidado com a saúde mental no ambiente laboral tende a fomentar insatisfação e a intensificar o desejo de desligamento por parte dos colaboradores. Nesse contexto, Lerner et al. (2004) destacam que:

Os transtornos mentais, especialmente a depressão, estão entre as principais causas que levam os trabalhadores a deixar o emprego, devido à incapacidade de manterem o desempenho esperado em um ambiente de trabalho estressante (Lerner, D., et al. 2004. P.120).

A alta rotatividade também é um reflexo da ausência de políticas de apoio à saúde mental nas empresas. Segundo dados do Ministério da Economia (2023), empresas que possuem programas de suporte psicológico e bem-estar para os colaboradores apresentam índices de rotatividade até 25% menores do que aquelas que não possuem. Esse dado demonstra que a valorização da saúde mental não só contribui para o aumento da produtividade, mas também para a retenção de talentos.

Adicionalmente, o estresse ocupacional, quando prolongado e não tratado de forma apropriada, pode originar um ciclo de desgaste físico e emocional, culminando no desligamento voluntário. Essa situação é amplamente corroborada por Kabat-Zinn et al. (2004), ao argumentarem que “trabalhadores expostos a um ambiente de alta pressão e sem apoio psicológico adequado têm maior propensão a procurar novas oportunidades, onde esperam encontrar melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional”

A qualidade da liderança também desempenha papel central nesse contexto, uma vez que a ausência de empatia e de apoio por parte dos gestores tende a agravar os impactos negativos na saúde mental dos colaboradores, influenciando diretamente suas decisões de permanecer ou não na organização. Nesse sentido, Lazarus e Folkman (1984) enfatizam que “o suporte social, a percepção de controle sobre as tarefas e a qualidade das interações interpessoais no ambiente de trabalho são fatores fundamentais para a saúde mental e para a retenção de funcionários” (Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984.).

Por outro lado, empresas que investem em estratégias direcionadas ao bem-estar mental, como a implementação de programas de suporte psicológico, ações de conscientização sobre saúde mental e políticas que promovam maior flexibilidade no trabalho, têm experimentado uma redução substancial nos índices de rotatividade. Conforme evidenciado por Gustavsson et al. (2011), “empresas que implementam intervenções focadas na saúde mental e

no bem-estar dos colaboradores têm uma rotatividade substancialmente menor, além de uma melhoria na satisfação geral e no desempenho organizacional” (Gustavsson, A., et al. 2011. Sick leave, presenteeism, and productivity loss in workers with mental illness. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, p.53).

Em síntese, a elevada rotatividade associada a problemas de saúde mental constitui um fator crítico para a sustentabilidade das organizações. A implementação de políticas e práticas voltadas à promoção da saúde mental não apenas mitiga os custos relacionados ao turnover, mas também fortalece o compromisso dos colaboradores e fomenta um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Assim, investir no bem-estar psicológico dos trabalhadores não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia indispensável para o sucesso organizacional a longo prazo.

### **2.3.4 Problemas na saúde mental Igual a Problemas na saúde financeira**

A saúde mental no ambiente corporativo tem se mostrado uma questão crucial, com implicações diretas não apenas no bem-estar dos colaboradores, mas também na saúde financeira das empresas. A negligência em relação a esse tema resulta em prejuízos expressivos, tanto em escala organizacional quanto global, conforme apontam estudos recentes.

Conforme estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS), os transtornos mentais geram um custo econômico global anual de aproximadamente US\$ 3,4 trilhões, englobando despesas com tratamento, absenteísmo e redução da produtividade, além do impacto em cuidadores de pacientes com condições como depressão e ansiedade. Caso ações preventivas e interventivas eficazes não sejam implementadas, esse valor poderá alcançar US\$ 6 trilhões até 2030. A OMS também ressalta que as doenças mentais contribuem para um terço dos anos vividos com incapacidade (AVI), afetando significativamente a qualidade de vida (Valor Econômico, 2024).

No Brasil, os transtornos mentais afetam significativamente a produtividade no trabalho. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), esses problemas geram perdas anuais de aproximadamente R\$ 400 bilhões, o que representa cerca de 4,7% do PIB nacional.

O impacto financeiro dos transtornos mentais para as empresas é significativo. Além das perdas associadas ao absenteísmo, presenteísmo e rotatividade, as organizações também

enfrentam custos adicionais com assistência médica e treinamentos para a substituição de colaboradores que acabam deixando a empresa. Segundo o relatório da McKinsey & Company (2022), empresas que negligenciam a saúde mental dos colaboradores podem perder entre 5% e 10% de seu faturamento anual devido aos custos diretos e indiretos associados aos transtornos psicológicos.

Empresas que investem em programas de saúde mental relatam resultados financeiros positivos. Segundo a Deloitte, cada dólar investido em programas de bem-estar emocional retorna aproximadamente 4 dólares em benefícios econômicos, como aumento da produtividade, redução do absenteísmo e melhor engajamento dos colaboradores

A saúde mental é um componente indispensável para a sustentabilidade empresarial. Ignorá-la não é apenas uma falha ética, mas também uma estratégia financeiramente insustentável. Os números apontam para uma necessidade urgente de mudança no paradigma corporativo: saúde mental deve ser tratada como prioridade estratégica, garantindo tanto o bem-estar humano quanto o sucesso organizacional a longo prazo.

## **2.4 A Gestão de Saúde Mental nas Organizações**

O cenário atual tem levado as organizações a reconhecerem que a saúde mental não é apenas uma questão individual, mas um aspecto estratégico essencial para a sustentabilidade e o desempenho organizacional.

Isto posto, a possibilidade de examinar práticas, propor reflexões tendo em vista os desafios na gestão de saúde mental nas empresas, torna-se real a necessidade de uma ação por parte das empresas, apontando como essa gestão pode transformar o ambiente corporativo em um espaço mais saudável e produtivo além de desencadear um aumento em sua produtividade.

### **2.4.1 A Lei 14.831/2024 e a Certificação Empresa Promotora da Saúde Mental**

A Lei nº 14.831 (BRASIL, 2024), estabelece uma importante inovação para a gestão de saúde mental no contexto empresarial. Criada com o intuito de valorizar e incentivar as empresas a promoverem ambientes de trabalho saudáveis, a lei introduz a figura do Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Este certificado, concedido pelo governo federal, visa reconhecer as empresas que adotam práticas eficazes para promover o bem-estar psicológico de seus colaboradores. A norma tem como origem o Projeto de Lei nº 4.358/2023, aprovado

pelo Senado em 28 de fevereiro de 2024, e foi publicada no Diário Oficial da União em 28 de março de 2024. Sua implementação reflete uma crescente conscientização sobre a importância de se cuidar da saúde mental no ambiente de trabalho e estabelece novas responsabilidades para os gestores e líderes empresariais.

A certificação concedida pela lei é uma forma de estimular que as organizações se comprometam não apenas com a saúde física de seus colaboradores, mas também com a saúde psicológica, adotando práticas de gestão que previnam doenças mentais e promovam um ambiente de trabalho saudável.

Para obter a Certificação Empresa Promotora da Saúde Mental, as empresas devem adotar critérios específicos estabelecidos pela legislação, os quais incluem a implementação de programas de prevenção e tratamento de doenças mentais, a criação de espaços de acolhimento psicológico, a realização de treinamentos para gestores sobre como identificar e lidar com questões de saúde mental, e a promoção de uma cultura organizacional que favoreça o bem-estar psicológico.

“Art. 3º As empresas interessadas em obter a certificação prevista nesta Lei devem desenvolver ações e políticas fundamentadas nas seguintes diretrizes:

I – promoção da saúde mental:

- a) implementação de programas de promoção da saúde mental no ambiente de trabalho;
- b) oferta de acesso a recursos de apoio psicológico e psiquiátrico para seus trabalhadores;
- c) promoção da conscientização sobre a importância da saúde mental por meio da realização de campanhas e de treinamentos;
- d) promoção da conscientização direcionada à saúde mental da mulher;
- e) capacitação de lideranças;
- f) realização de treinamentos específicos que abordem temas de saúde mental de maior interesse dos trabalhadores[...] (BRASIL, Lei nº 14.831 de 27/03/2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação.)”

A Lei nº 14.831/2024 reconhece que a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho não deve ser tratada como uma responsabilidade apenas do setor de Recursos Humanos, mas sim como uma responsabilidade corporativa compartilhada por todos os níveis hierárquicos da organização. Nesse sentido, a norma reflete uma mudança significativa na

maneira como as empresas devem abordar o tema da saúde mental, exigindo uma gestão mais integrada e proativa.

Lerner e Henke (2008) enfatizam que o apoio institucional à saúde mental não só reduz o estigma associado a doenças mentais, como também fortalece o vínculo entre a empresa e seus colaboradores, criando um ambiente de confiança e respeito mútuo. A certificação prevista pela lei atua como um reforço dessa mudança cultural, fornecendo um reconhecimento público que pode gerar um ciclo positivo, onde mais empresas se sintam motivadas a adotar medidas semelhantes para melhorar a saúde mental de seus colaboradores.

Além disso, a certificação prevista pela lei traz benefícios tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Para as organizações, a obtenção do Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental pode ser vista como uma estratégia de valorização da imagem corporativa, reforçando seu compromisso com a responsabilidade social e atraindo talentos que se identificam com esses valores. Para os colaboradores, por outro lado, ela representa um reconhecimento da importância de seu bem-estar psicológico, o que pode levar a um aumento da motivação, da satisfação no trabalho e da qualidade de vida.

#### **2.4.2 PACs - Os Programas de Apoio aos Colaboradores**

Nos últimos anos, as organizações têm progressivamente reconhecido a importância de investir no bem-estar de seus colaboradores, com especial atenção à saúde mental. Nesse contexto, os Programas de Apoio aos Colaboradores (PACs) surgem como uma abordagem essencial para promover o bem-estar psicológico no ambiente de trabalho e mitigar os efeitos adversos causados pelos estressores ocupacionais. Os PACs são projetados para fornecer suporte emocional, psicológico e social aos colaboradores, com os objetivos primordiais de melhorar sua qualidade de vida, aumentar o engajamento no trabalho e reduzir o absenteísmo e o presenteísmo. A eficácia desses programas desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo.

A principal função dos PACs é proporcionar aos colaboradores um espaço confidencial para discutir questões pessoais e profissionais que possam impactar sua saúde mental. Estes programas geralmente incluem serviços como aconselhamento psicológico, apoio no gerenciamento de estresse, programas de prevenção ao burnout, além de recursos para auxiliar os funcionários a lidar com problemas como dependência química, ansiedade e depressão. Conforme afirmado por Attridge (2009), os PACs têm uma abordagem preventiva,

oferecendo suporte imediato para problemas que, se não tratados, podem se agravar e afetar a produtividade do trabalhador. "Os PACs representam uma estratégia proativa, proporcionando suporte direto para os trabalhadores em momentos de necessidade e auxiliando na resolução de dificuldades antes que se tornem obstáculos significativos ao seu desempenho" (Attridge, 2009).

Além disso, os PACs oferecem benefícios não apenas para os colaboradores, mas também para as organizações. Investir no cuidado da saúde mental dos funcionários contribui para a redução dos custos com assistência médica, melhoria da satisfação no trabalho e maior retenção de talentos. Goetzel e Ozminkowski (2002) indicam que a implementação de programas de saúde no local de trabalho, como os PACs, resulta em benefícios significativos para as empresas, incluindo a redução de custos com saúde e aumento da produtividade. "Investir na saúde do trabalhador, por meio de programas como os PACs, gera retornos financeiros substanciais para as organizações, ao mesmo tempo em que promove um ambiente de trabalho saudável" (Goetzel & Ozminkowski, 2002, p. 47-57).

A eficácia desses programas também está diretamente ligada à construção de uma cultura organizacional que valorize a saúde mental. Quando implementados corretamente, os PACs contribuem para a desestigmatização das doenças mentais no ambiente de trabalho, criando um espaço onde os funcionários se sentem confortáveis para buscar ajuda sem o receio de discriminação. Lerner e Henke (2008) ressaltam que "os PACs desempenham um papel fundamental na redução do estigma relacionado às doenças mentais, proporcionando um ambiente organizacional que encoraja os colaboradores a buscar suporte sem medo de julgamento" (Lerner & Henke, 2008, p. 77-106).

Para garantir que os PACs sejam eficazes, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem holística e personalizada, levando em consideração as necessidades individuais de seus colaboradores. A criação de canais de comunicação acessíveis, a promoção de uma liderança empática e o engajamento de todos os níveis hierárquicos são condições essenciais para o sucesso desses programas. Goetzel et al. (2007) afirmam que "os PACs devem ser integrados a uma cultura organizacional que favoreça a saúde mental, garantindo que todos os colaboradores se sintam seguros ao utilizar os serviços oferecidos" (Goetzel et al., 2007, p. 803-811). Além dos benefícios imediatos para os colaboradores, os PACs também têm um impacto significativo na saúde organizacional como um todo. Empresas que implementam com sucesso esses programas observam uma maior coesão no ambiente de trabalho, uma redução nas taxas

de estresse ocupacional e um aumento no engajamento e na moral dos colaboradores. Esses fatores, por sua vez, resultam em maior produtividade e desempenho organizacional, tornando os PACs uma estratégia essencial para a gestão eficaz de recursos humanos.

**Tabela 1: Funcionalidades do PACs e seus efeitos**

<b>Função do PAC</b>	<b>Solução para melhorias</b>
Aconselhamento psicológico e apoio emocional	Proporciona um espaço confidencial onde os colaboradores podem discutir questões pessoais e profissionais que afetam sua saúde mental. Essa abordagem auxilia na redução do estresse e na melhoria do bem-estar geral.
Gerenciamento de estresse e prevenção ao burnout	Oferece suporte no desenvolvimento de estratégias para gerenciar o estresse e prevenir o burnout, promovendo maior equilíbrio emocional e bem-estar no ambiente de trabalho.
Apoio à gestão de problemas como dependência e ansiedade	Proporciona recursos e orientação para lidar com problemas de saúde mental como dependência, ansiedade e depressão, contribuindo para a recuperação e maior estabilidade emocional no trabalho.
Promoção de uma cultura organizacional inclusiva e saudável	Auxilia na criação de um ambiente de trabalho que valoriza a saúde mental e elimina o estigma associado a questões psicológicas, incentivando os colaboradores a buscar ajuda sem receio de julgamento.

--	--

Fonte: Adaptado Goetzl, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2002) e Lerner, D., & Henke, R. M. (2008)

#### **2.4.2.2 Treinamentos sobre Gestão de Estresse e Resiliência**

Capacitar os colaboradores para o manejo do estresse é outra estratégia amplamente recomendada. Martin Seligman (2004), em sua obra sobre psicologia positiva, argumenta que o desenvolvimento de habilidades como resiliência e otimismo pode ajudar os trabalhadores a enfrentar adversidades com mais eficácia. Segundo ele, "o estresse é inevitável no trabalho, mas as pessoas podem ser treinadas para enfrentá-lo de forma mais adaptativa, transformando situações adversas em oportunidades de crescimento pessoal e profissional."

Práticas como mindfulness e técnicas de respiração têm ganhado destaque em programas de treinamento organizacional. Empresas como a Google, por exemplo, introduziram treinamentos de mindfulness em larga escala, promovendo maior foco e redução de ansiedade entre os colaboradores. Estudos realizados pela American Psychological Association (APA) confirmam que práticas de mindfulness no ambiente corporativo podem reduzir em até 38% os níveis de estresse reportados pelos trabalhadores.

#### **2.4.2.3 Criação de Ambientes Psicologicamente Seguros**

A criação de ambientes de trabalho psicologicamente seguros é outro pilar essencial na gestão de saúde mental. Amy Edmondson (1999), em seu estudo sobre segurança psicológica em equipes, destaca que "os ambientes que promovem a confiança e permitem que os trabalhadores se expressem sem medo de retaliação são aqueles que mais incentivam o bem-estar mental e o desempenho."

Para fomentar esse tipo de ambiente, é necessário repensar práticas de gestão. Pfeffer (2018) sugere que a flexibilidade de horários, o reconhecimento constante e a comunicação aberta são fundamentais para criar uma cultura organizacional saudável. Adicionalmente, a integração de práticas de feedback construtivo e a valorização da diversidade podem ajudar a reduzir conflitos e promover um clima de inclusão e suporte.

### 2.4.3 Benefícios de uma Gestão Eficiente de Saúde Mental

A gestão eficiente da saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como um pilar essencial para a sustentabilidade organizacional. Cada vez mais, as empresas reconhecem que a promoção do bem-estar psicológico dos colaboradores não só é uma questão ética e social, mas também estratégica. A saúde mental dos trabalhadores influencia diretamente a produtividade, a satisfação no trabalho e o ambiente organizacional como um todo. Portanto, a adoção de práticas eficazes de gestão de saúde mental não apenas beneficia os colaboradores, mas também resulta em benefícios tangíveis para a organização.

Uma das consequências mais evidentes de uma gestão eficaz da saúde mental é o aumento da produtividade. De acordo com estudos realizados por Goetzel et al. (2002), empresas que implementam programas de apoio à saúde mental observam uma melhoria significativa no desempenho de seus colaboradores, com impactos positivos diretos nos resultados organizacionais. A redução do estresse e a promoção do bem-estar psicológico resultam em maior capacidade de concentração, criatividade e engajamento no trabalho. Trabalhadores que se sentem apoiados e valorizados em sua saúde mental tendem a ter um maior comprometimento com os objetivos da empresa, o que se reflete em um aumento geral na produtividade.

Ademais, a prevenção e o manejo adequado de problemas de saúde mental, como a ansiedade e a depressão, permitem que os colaboradores mantenham níveis elevados de desempenho sem se verem sobrecarregados por questões emocionais. A implementação de medidas de apoio psicológico no ambiente de trabalho, como programas de assistência ao colaborador e treinamentos de gestão de estresse, tem se mostrado eficaz para maximizar o potencial humano dentro das organizações (Lerner & Henke, 2008).

O absenteísmo, ou a ausência do trabalho devido a questões de saúde, e o presenteísmo, caracterizado pela presença no trabalho, mas com baixo rendimento, são dois fenômenos diretamente relacionados a problemas de saúde mental não tratados. Estima-se que doenças mentais, como depressão e ansiedade, sejam responsáveis por um grande número de faltas ao trabalho, além de contribuir para a diminuição da qualidade do desempenho dos colaboradores que permanecem no ambiente corporativo. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), transtornos mentais representam um dos principais fatores de incapacidade no mundo, gerando um impacto substancial na economia global (WHO, 2019).

A implementação de uma gestão eficiente de saúde mental pode reduzir significativamente esses custos. Empresas que investem em programas de prevenção e tratamento de doenças mentais conseguem reduzir o absenteísmo ao proporcionar apoio adequado aos colaboradores que enfrentam dificuldades emocionais. Além disso, a diminuição do presenteísmo é possível quando os colaboradores recebem suporte psicológico adequado, permitindo que desempenhem suas funções de maneira mais eficaz. Como apontado por Goetzel et al. (2002), os programas de saúde mental no local de trabalho podem reduzir as taxas de absenteísmo e aumentar a produtividade, oferecendo um retorno sobre o investimento em termos de eficiência operacional.

Uma gestão eficaz da saúde mental também contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, criando um ambiente de trabalho mais inclusivo, empático e colaborativo. Empresas que demonstram um compromisso genuíno com o bem-estar psicológico de seus colaboradores são vistas como organizações responsáveis, preocupadas com a qualidade de vida de seus funcionários. Esse tipo de ambiente de trabalho é fundamental para atrair e reter talentos, especialmente em um contexto no qual os profissionais, particularmente das gerações mais jovens, estão cada vez mais exigentes quanto às condições de trabalho e ao impacto social das empresas nas quais atuam.

A promoção de um ambiente de trabalho saudável pode também aumentar a confiança e o engajamento dos colaboradores, reduzindo a rotatividade e criando uma equipe mais coesa e motivada. De acordo com a pesquisa de Lerner e Henke (2008), empresas que investem em programas de saúde mental apresentam taxas de retenção de funcionários significativamente mais altas, o que diminui os custos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores. Além disso, um ambiente organizacional saudável contribui para a construção de uma cultura de respeito e bem-estar, essencial para a inovação e o crescimento sustentável a longo prazo.

## **4. RESULTADOS**

A coleta de dados é uma das etapas mais cruciais de qualquer pesquisa, e a forma como ela é realizada impacta diretamente a qualidade e a confiabilidade dos resultados. Com a popularização das ferramentas de coleta de dados digitais, como o Google Forms, tornou-se mais fácil alcançar um público amplo e diversificado. Segundo Creswell (2014), o uso de tecnologias digitais para a coleta de dados oferece vantagens como maior alcance geográfico, a rapidez na obtenção de respostas e a redução de custos com impressão e distribuição de questionários físicos.

O presente estudo possui como análise de dados por meio de formulário eletrônico via Google Forms, destinado a profissionais de diferentes modalidades trabalhistas a fim de estudo de suas condições atuais. O formulário foi disponibilizado de 06/11/2024 até a data de 11/11/2024 sendo o mesmo divulgado pelos meios digitais.

### **4.1. Caracterização Do Perfil Sócio-Demográfico Dos Profissionais**

A amostra deste estudo foi aberta ao público e composta por 611 profissionais que atuam em organizações, a fim de medir suas presentes condições e previsões relacionadas a saúde mental e a produtividade no ambiente corporativo. Teve o objetivo geral de investigar a qualidade da sua produtividade no trabalho e os impactos na saúde mental destes profissionais. Inicialmente a amostra foi observada quanto ao sexo, idade, nível de escolaridade e tipo de modalidade de trabalho atualmente, nas rotinas cotidianas do meio corporativo.

Verificou-se que 55,5% do total de respondentes consistem em mulheres, 40,6% são homens e 3,9% preferiram não responder. Referindo-se a faixa etária, as idades dos participantes variam entre 18 a 25 anos.

Com relação a formação acadêmica, 64,4% dos entrevistados possuem o ensino médio completo e 21,4% estão cursando o ensino superior, 10,4% possuem o ensino superior completo enquanto 3,8% possuem pós-graduação e/ou especialização. Dentre a modalidade de trabalho, os dados variam com destaque para a modalidade CLT e estágio. É possível observar na tabela 1 a caracterização do perfil demográfico dos profissionais respondentes.

**Tabela 2: Caracterização dos respondentes em maior porcentagem e intervalo de idade.**

<b>Descrição</b>	<b>Caracterização</b>
Sexo	55,5% Feminino
Faixa Etária	Entre 18 a 25 anos
Nível de escolaridade	Ensino Médio Completo
Modalidade de trabalho	CLT

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

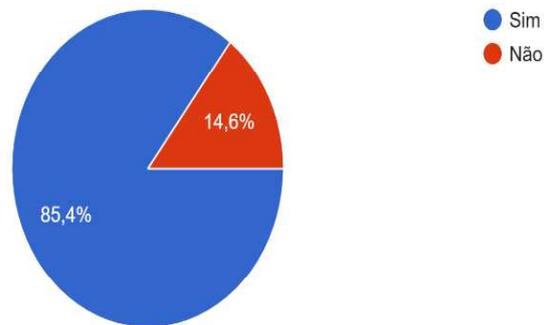
O perfil dos respondentes, majoritariamente composto por mulheres jovens, pode ser entendido como reflexo de uma parte significativa da força de trabalho no Brasil, especialmente entre os mais jovens. De acordo com Silva e Souza (2021), mulheres em início de carreira enfrentam uma série de desafios que afetam seu bem-estar psicológico, como a cobrança por alto desempenho profissional, a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, muitas vezes, a falta de apoio emocional no ambiente de trabalho. Esse grupo, geralmente inserido em cargos com baixa qualificação ou em início de trajetória profissional, também está sujeito a condições que podem gerar implicações negativas no ambiente corporativo. Outro dado relevante da pesquisa é que os respondentes possuem ensino médio completo e são contratados sob o regime CLT. Embora o regime de contratação CLT ofereça estabilidade e alguns direitos trabalhistas importantes, a natureza do trabalho pode ser um fator de risco para a saúde mental. Costa (2019) argumenta que, mesmo em empregos formais, a pressão por produtividade e a sobrecarga de tarefas podem levar ao desenvolvimento de transtornos mentais, como depressão e ansiedade.

### **4.2.3 Compreensão dos Sentimentos e Perspectivas dos Profissionais sobre Saúde Mental e Produtividade em Ambientes Corporativos**

A amostra também se prontificou em destacar em como os profissionais se sentem no aspecto mental, em seus respectivos ambientes de trabalho além de suas perspectivas de melhorias e os principais desafios que lhes acometem.

O primeiro questionamento se refere ao já sentimento de algum transtorno mental (como ansiedade, depressão, estresse, etc.) durante o período de trabalho. 85,4% dos profissionais responderam positivamente e 14,6% que não. Os dados podem ser observados.

**Gráfico 1: Relato de Profissionais sobre Transtornos Mentais no Trabalho**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Esse dado aponta para a alta prevalência de questões de saúde mental no ambiente profissional, refletindo um cenário que tem sido amplamente discutido e que destaca a preocupante marca atual do estado dos profissionais nas corporações, o que é consistente com o Modelo Demandas-Controle de Karasek (1979), que afirma que "o estresse relacionado ao trabalho é maior quando as exigências do trabalho são altas e a capacidade do trabalhador de controlar suas tarefas é baixa" (KARASEK, 1979, p. 285).

**Figura 4: Modelo Demanda-Controle**

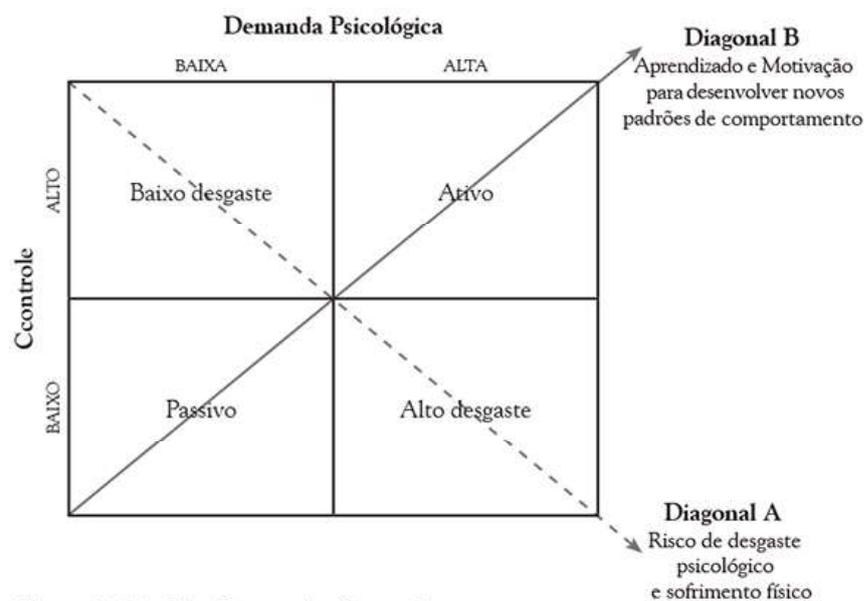


Figura 1. Modelo Demanda-Controle.

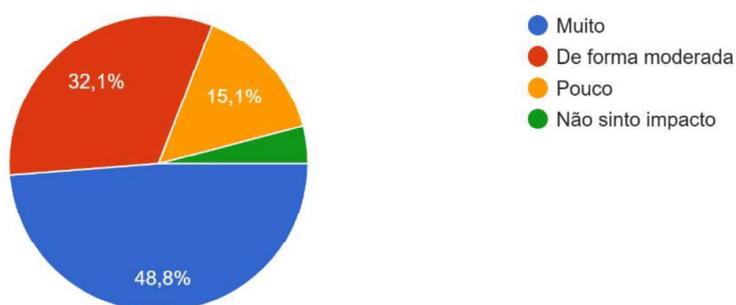
Fonte: (Karasek, 1979)

O modelo Demanda-Controle, desenvolvido por Karasek, explica como o equilíbrio entre as demandas de trabalho e o controle que o trabalhador tem sobre suas tarefas afeta sua saúde mental. As demandas psicológicas referem-se à intensidade e quantidade de exigências do trabalho, como pressão de tempo e complexidade das tarefas. O controle, por sua vez, está relacionado à capacidade do trabalhador de tomar decisões sobre como realizar suas atividades e gerenciar seu tempo.

A interação entre esses fatores resulta em diferentes cenários. Quando as demandas são baixas e o controle é alto, o ambiente de trabalho tende a ser equilibrado e com menor estresse. Quando as demandas são altas, mas o controle também é alto, pode haver desafios positivos e oportunidades de crescimento. Porém, em um ambiente com baixas demandas e baixo controle, o trabalhador pode se sentir desinteressado e desengajado. O cenário mais prejudicial ocorre quando as demandas são altas e o controle é baixo, o que pode levar ao estresse elevado, burnout e doenças mentais. Assim, o modelo destaca que, para promover a saúde mental dos trabalhadores, é fundamental manter o equilíbrio entre as exigências do trabalho e a autonomia que o colaborador tem sobre suas atividades o que reflete no resultado da pesquisa realizada.

Nesse contexto, o alto índice de profissionais que relataram problemas mentais indica que esses fatores são presentes nas organizações da amostra, corroborando com o que aponta a relação entre as condições de trabalho e a saúde mental.

**Gráfico 2: Impacto da pressão negativa no ambiente de trabalho relacionada a saúde mental.**



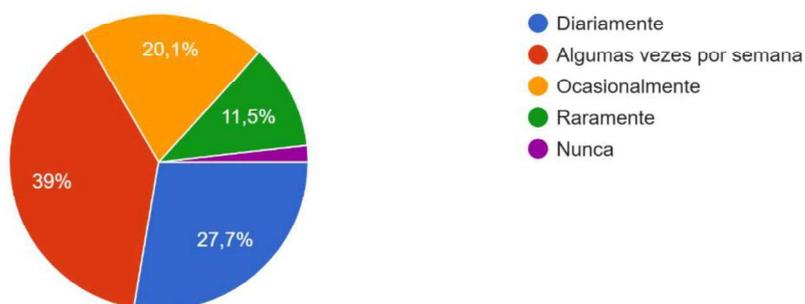
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Ao serem questionados referente ao sentimento da pressão negativa no ambiente de trabalho impactar na saúde mental, nota-se que 48,8% dos profissionais responderam que

impacta muito, 32,1% que há um impacto de maneira moderada, 15,1% classificam como pouco impacto enquanto 4,1% não sentem impacto. Esses resultados evidenciam como a pressão no trabalho pode afetar significativamente o bem-estar psicológico da maioria dos trabalhadores.

Segundo a autora Maslach (2003), a pressão constante e o excesso de exigências no ambiente de trabalho são fatores-chave que contribuem para o esgotamento profissional, também conhecido como burnout. Maslach (2003) argumenta que "o burnout é o resultado da exposição prolongada a um estresse ocupacional excessivo, caracterizado pela exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal" (Maslach, 2003, p. 67). Esse quadro se alinha com os dados da pesquisa, que indicam um impacto considerável da pressão no estado mental dos profissionais. A predominância de respostas indicando muito e moderado impacto reforça a importância de estratégias organizacionais voltadas para a redução da sobrecarga e a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, com foco na prevenção.

**Gráfico 3: Frequência em que os profissionais sentem sintomas relacionados à saúde mental**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

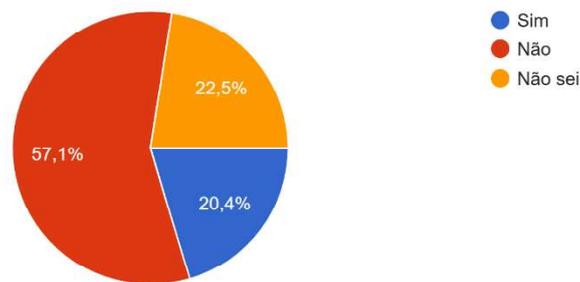
Os profissionais responderam a análise da frequência com que sentem sintomas negativos relacionados a saúde mental, em que 39% disseram ter sintomas algumas vezes por semana, 27,7% diariamente, 20,1% ocasionalmente, 11,5 raramente enquanto 1,8% nunca sentiram-se negativos ocasionados pelo ambiente de trabalho.

Estes números indicam que mais da metade dos participantes enfrenta com regularidade situações que afetam sua saúde mental devido ao ambiente de trabalho. Isso é particularmente relevante, pois o estresse e a pressão constante no trabalho têm sido identificados como fatores-chave para o desenvolvimento de transtornos psicológicos, como

ansiedade e depressão (KARSCHER, 2019). A presença frequente de sintomas, como observado neste estudo, pode contribuir para o desgaste emocional dos trabalhadores, o que, a longo prazo, resulta em um comprometimento significativo da produtividade e do bem-estar.

Em contraste, 20,1% dos profissionais afirmaram que esses sintomas ocorrem ocasionalmente, e 11,5% indicaram que sentem raramente esses sintomas. Embora esses números sejam inferiores, eles ainda indicam uma proporção considerável de colaboradores que experimentam algum nível de impacto psicológico no trabalho. A ocorrência ocasional de sintomas pode, em alguns casos, ser considerada normal em ambientes de trabalho exigentes, mas o fato de uma parcela significativa dos profissionais experimentar esses sintomas, mesmo que de forma menos frequente, sugere a necessidade de uma análise mais profunda das condições de trabalho que favorecem esses quadros.

**Gráfico 4: Existe algum tipo de apoio a saúde mental da parte da empresa?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Os resultados indicam que apenas 20,4% dos respondentes afirmaram que suas empresas oferecem programas ou iniciativas de apoio à saúde mental. Por outro lado, 57,1% disseram que não há iniciativas, e 22,5% não souberam responder. Essa última parcela merece destaque, pois demonstra um grave problema de comunicação organizacional. É preocupante que mais pessoas (22,5%) não saibam informar do que aquelas que têm certeza de que a empresa não oferece suporte (57,1%).

Esses números revelam duas questões cruciais: a falta de ações efetivas das empresas para a promoção da saúde mental e a deficiência na disseminação de informações sobre iniciativas existentes. Segundo estudos, um ambiente de trabalho que não valoriza a saúde mental tende a impactar negativamente a produtividade, a satisfação dos colaboradores e a reputação da empresa (OMS, 2022).

Segundo Chiavenato (2014), a qualidade de vida no trabalho (QVT) abrange aspectos que vão desde a saúde física e mental até as relações interpessoais e o alinhamento com a cultura organizacional. Ele enfatiza que as empresas devem priorizar o capital humano, criando um ambiente que favoreça o bem-estar para melhorar produtividade e engajamento. Quando a comunicação sobre essas políticas é deficiente ou inexistente, não só os trabalhadores sofrem com falta de suporte, mas a organização também perde em competitividade e desempenho (Chiavenato, 2014; Ferreira, 2011).

Heloani e Capitão (2003) alertam que ambientes de trabalho que não oferecem suporte emocional podem levar a práticas agressivas, fragmentação dos laços interpessoais e deterioração do bem-estar psicológico, impactando diretamente a produtividade e o clima organizacional. O desconhecimento de programas de saúde mental, como revelado pelos 22,5% que não sabem se tais iniciativas existem, reflete a falta de transparência e responsabilidade social que as organizações devem priorizar.

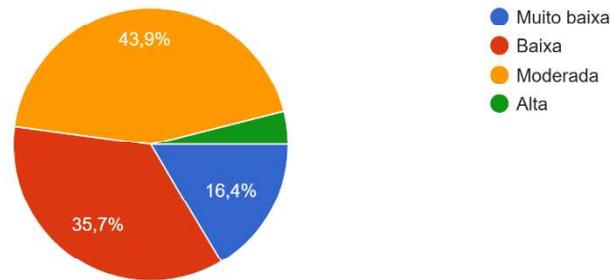
Para reverter esse quadro, é essencial que empresas invistam em programas claros e acessíveis, promovam discussões sobre saúde mental e garantam que os colaboradores compreendam e usufruam dos benefícios disponíveis. Além disso, iniciativas que integrem qualidade de vida, como horários flexíveis e suporte psicológico, podem ser estratégicas para alinhar bem-estar e resultados organizacionais (Tofoli, 2019; Blog Vittude, 2023).

Esses dados destacam a urgência de as empresas tratarem a saúde mental como um pilar essencial, promovendo uma cultura de cuidado que transcenda a teoria e esteja visível e acessível na prática.

Quando empresas não oferecem ou não comunicam adequadamente programas de apoio à saúde mental, isso reforça a negligência em relação a uma questão já sensível. Além disso, a incerteza de 22,5% dos respondentes sobre a existência de iniciativas reflete uma lacuna na transparência e nos canais de comunicação internos.

Empresas que investem em programas de saúde mental e os divulgam de forma clara têm a oportunidade de criar ambientes mais inclusivos e acolhedores. Para isso, devem adotar estratégias que combinem ações práticas, como oferta de terapia e programas de bem-estar, com políticas de comunicação que cheguem a todos os níveis da organização (OMS, 2022). Isso reforça a ideia de que a saúde mental precisa ser tratada como uma prioridade organizacional.

Muitas empresas ainda negligenciam a saúde mental de seus colaboradores e não conseguem informar de forma eficiente os esforços que poderiam existir. Como resultado, perpetuam um ciclo de desinformação e desamparo que, a longo prazo, prejudica tanto os indivíduos quanto as próprias organizações.

**Gráfico 5: Avaliação da produtividade quando sente-se negativamente no quesito mental**

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O gráfico ilustra as percepções dos respondentes sobre como avaliam sua produtividade no trabalho em dias em que não se sentem bem mentalmente. Os resultados apontam que 43,9% indicaram que sua produtividade é "moderada", enquanto 35,7% afirmaram que é "baixa" e 16,4% relataram que é "muito baixa". Apenas 4% dos participantes consideraram sua produtividade como "alta" nesses dias.

Esses dados evidenciam que o estado de saúde mental exerce um impacto significativo sobre o desempenho no trabalho, uma vez que a soma das respostas "muito baixa" e "baixa" representa mais de 50% dos participantes. Esse cenário reforça o papel essencial das empresas em criar condições que favoreçam o bem-estar emocional, visto que o desempenho dos colaboradores está diretamente ligado ao estado psicológico.

Christophe Dejours, em sua obra *A Loucura do Trabalho* (2004), explica que o sofrimento no trabalho, quando negligenciado, pode desencadear uma perda substancial de produtividade e até mesmo comprometer a saúde dos trabalhadores. Segundo ele, "o trabalho pode ser fonte de realização, mas também de sofrimento psíquico, especialmente em contextos que ignoram as condições subjetivas dos indivíduos." Esse ponto é crucial para entender por que a produtividade tende a cair em momentos de instabilidade emocional.

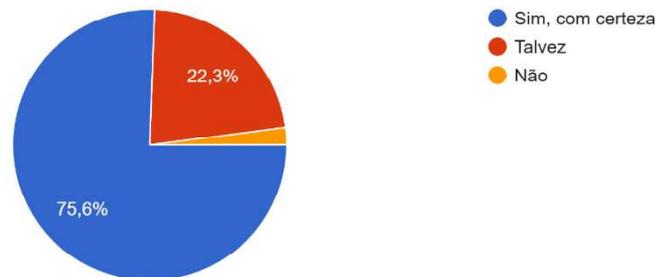
Uma parcela considerável, 43,9%, indicou produtividade moderada. Esse grupo, embora não apresente um desempenho completamente comprometido, possivelmente está lidando com dificuldades que poderiam ser amenizadas com iniciativas organizacionais, como programas de saúde mental, flexibilização de horários e comunicação aberta.

A baixa incidência de respostas indicando produtividade alta (apenas 4%) destaca que, em situações de mal-estar mental, é raro que os colaboradores consigam manter um nível elevado de desempenho. Essa constatação reflete a vulnerabilidade do fator humano em relação

à saúde emocional e reforça a necessidade de políticas corporativas que minimizem o impacto do estresse e do sofrimento no trabalho.

O bem-estar mental é um fator central para a produtividade no ambiente de trabalho. Investir em ações que promovam a saúde mental, como programas de apoio psicológico, melhora do clima organizacional e práticas de reconhecimento, é essencial não apenas para preservar a saúde dos trabalhadores, mas também para garantir o desempenho sustentável das empresas. As organizações que ignoram essa realidade correm o risco de enfrentar prejuízos significativos em termos de eficiência e qualidade nos resultados.

**Gráfico 6: Motivação dos entrevistados com relação a iniciativa da empresa para com cuidados com a saúde mental.**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O gráfico demonstra que 75,6% dos participantes afirmaram que se sentiriam mais motivados e produtivos caso a empresa oferecesse mais recursos voltados à saúde mental, enquanto 22,3% responderam talvez e apenas 2,1% disseram não. Esses dados mostram, de forma clara, a percepção positiva dos trabalhadores em relação a iniciativas que promovam o bem-estar mental dentro do ambiente corporativo.

Esse resultado ressalta a importância de empresas adotarem práticas voltadas à saúde mental como uma estratégia para aumentar a motivação e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores. Jeffrey Pfeffer, em sua obra *Dying for a Paycheck*, destaca "Empresas que ignoram o impacto do ambiente de trabalho na saúde mental dos colaboradores estão, na realidade, comprometendo sua própria produtividade e competitividade no mercado." (Pfeffer, 2018).

A análise do gráfico, somada à reflexão de Pfeffer, evidencia que as organizações que investem no bem-estar psicológico dos funcionários não só promovem qualidade de vida, mas também fortalecem seu desempenho empresarial. O elevado percentual de respostas positivas



A presença do termo equilíbrio aponta para a relevância de políticas voltadas ao bem-estar, especialmente aquelas que promovam a harmonia entre a vida pessoal e profissional. Práticas como horários flexíveis, home office e pausas regulares contribuem para evitar a sobrecarga emocional e aumentar a satisfação no ambiente de trabalho. Segundo Dejours (2004), o excesso de pressão e a ausência de espaços para descontração podem transformar o trabalho em uma fonte de sofrimento patológico.

Termos como comunicação e dinâmica indicam a importância de um ambiente organizacional com diálogo transparente e atividades que promovam interação e descontração. Uma comunicação eficiente reduz tensões, melhora o clima organizacional e promove o engajamento das equipes (Chiavenato, 2014). Além disso, a realização de dinâmicas e atividades coletivas favorece a integração e o fortalecimento de vínculos no ambiente de trabalho.

Outros termos como terapia, palestra, programa e psicólogo reforçam a expectativa de que as empresas invistam em serviços e ações voltados à saúde mental. Esses elementos mostram que os colaboradores valorizam iniciativas estruturadas que abordem o bem-estar emocional de maneira prática e acessível. Estudos sobre gestão de pessoas apontam que a oferta de suporte psicológico nas empresas pode diminuir os índices de absenteísmo e presenteísmo, promovendo maior qualidade de vida no trabalho.

Palavras como reconhecimento, valorização e descontração destacam a importância de um ambiente de trabalho que respeite e valorize os esforços dos colaboradores. Quando os trabalhadores percebem que são reconhecidos e que seu bem-estar é uma prioridade, o impacto positivo é refletido na produtividade e na retenção de talentos.

A análise da nuvem de palavras deixa evidente que os colaboradores esperam mais do que medidas pontuais. Eles desejam mudanças estruturais na forma como as empresas tratam o bem-estar emocional e mental. Investir em comunicação aberta, equilíbrio vida-trabalho e ações de valorização é essencial para criar ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis, contribuindo tanto para a qualidade de vida quanto para o sucesso organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foi possível perceber a relevância crescente da saúde mental no ambiente de trabalho e os impactos diretos que as doenças mentais podem ter na produtividade dos colaboradores, esta pesquisa procurou dar voz àqueles que enfrentam esses desafios diários e, ao mesmo tempo, refletir sobre como as organizações podem ajudar a promover ambientes mais saudáveis e acolhedores.

Os resultados encontrados confirmam que as doenças mentais, embora muitas vezes invisíveis, têm um efeito profundo na rotina de trabalho. Não se trata apenas da falta de presença física, mas também da diminuição da energia, da concentração e do engajamento no que é realizado. O impacto vai além do indivíduo: afeta a dinâmica das equipes e, por fim, a produtividade geral da empresa. Pressões, sobrecarga de tarefas e falta de apoio emocional são fatores que, quando não tratados adequadamente, agravam ainda mais o quadro de saúde mental dos colaboradores.

O passo inicial para a mudança é justamente a criação de um ambiente mais aberto ao diálogo, onde os colaboradores se sintam acolhidos e possam buscar ajuda sem medo de julgamentos.

Investir na saúde mental dos colaboradores não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas uma decisão estratégica que pode transformar a realidade das empresas. Quando as pessoas se sentem cuidadas e apoiadas, elas tendem a se engajar mais no seu trabalho e a produzir com mais qualidade. Portanto, promover um ambiente de trabalho saudável não é apenas benéfico para os colaboradores, mas também para a própria organização, que verá resultados positivos na sua produtividade e no seu clima organizacional, e com este estudo reforçamos a ideia de que as doenças mentais não são apenas um problema individual, mas um desafio coletivo. Para enfrentar esse desafio, é necessário que todos – empresas, trabalhadores e profissionais da saúde – caminhem juntos, criando soluções que acolham as necessidades emocionais e psicológicas de cada um. A saúde mental deve ser prioridade no ambiente de trabalho, porque, ao cuidar das pessoas, estamos também cuidando do futuro das organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (APA). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-5). 5. ed. Arlington: APA, 2013.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (APA). Stress in America: Stress and Anxiety. Washington, D.C.: APA, 2020.

BANDURA, Albert. Social learning theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

BECKER, Gary. A era do capital humano. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. Diário Oficial da União, Brasília, 28 mar. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br>. Acesso em: 29 nov. 2024.

CHISHOLM, D.; SARKAR, M.; VENTURA, M.; et al. Mental health in the workplace: Depression and anxiety in the workforce. *Lancet Psychiatry*, v. 3, n. 4, p. 271-280, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 10. ed. São Paulo: Elsevier, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

COOPER, Cary L.; LORENZINI, Esther A.; RILEY, Daniel A. Mental Health and Work: Impact, Issues and Good Practices. Geneva: World Health Organization, 2013.

COSTA, Mariana de Azevedo; OLIVEIRA, Jorge. A relação entre saúde mental e produtividade no ambiente de trabalho. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CONEXA, Saúde mental no trabalho: como promover? Qual a importância?, 2024. Disponível em: <https://www.nube.com.br/blog/2024/05/06/saude-mental-no-trabalho-como-promover-qual-a-importancia>. Acesso em 15 nov. 2024

CRESWELL, J. W. Pesquisa qualitativa: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEJOURS, Christophe. A Loucura do Trabalho: Estudo sobre a Insubmissão no Trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2007.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo sobre a psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2004.

DRUCKER, Peter. O gerenciamento na era da grande transformação. 1. ed. Rio de Janeiro: HarperCollins, 1999.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FERRERA, M. E. Qualidade de vida no trabalho e saúde mental: Reflexões para a prática organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

FISHER, Helen. *The anatomy of love: A natural history of mating, marriage, and why we stray*. 1. ed. New York: W.W. Norton & Company, 2020.

FREUDENBERGER, Herbert. *Burn-out: The high cost of high achievement*. New York: Bantam Books, 1974.

GOETZEL, R. Z.; OZMINKOWSKI, R. J. The health and cost benefits of workplace health promotion programs. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 44, n. 10, p. 47-57, 2002.

GOETZEL, R. Z.; OZMINKOWSKI, R. J. The health and productivity cost burden of the "top 10" physical and mental health conditions affecting 12 leading employers in the United States. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 44, n. 1, p. 17-28, 2002.

HACKETT, Rick. Absenteeism and health: The human cost of health care. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, p. 343, 1989.

HELOANI, R.; CAPITÃO, C. Ambientes de trabalho e saúde mental: O impacto do suporte emocional no clima organizacional. *Revista Psicologia e Trabalho*, v. 21, n. 2, p. 85-101, 2003.

KARASEK, Robert. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

KABAT-ZINN, Jon. *Mindfulness for beginners: Reclaiming the present moment—and your life*. Boston: Shambhala, 2013.

KABAT-ZINN, J.; LEE, L.; POTHIER, J. Mindfulness-Based Stress Reduction and Health Benefits: A Meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, v. 57, n. 1, p. 35-43, 2004.

KARSCHER, M. A pressão no ambiente de trabalho e o impacto sobre a saúde mental: O desenvolvimento de transtornos psicológicos. *Psicologia e Trabalho*, v. 14, n. 2, p. 143-159, 2019.

KRING, Ann M. *Abnormal psychology*. 13. ed. Hoboken: Wiley, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LERNER, D.; HENKE, R. M. What does research tell us about depression, job performance, and work productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 50, n. 4, p. 401-410, 2008.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1981.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Burnout: A social psychological analysis. In: D. S. G. Houghton, & P. S. (Eds.), *Handbook of work stress*. Thousand Oaks: Sage, 2016.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding Burnout: A Process of Legitimation. In: *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Nova York: Springer, 2016.

MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. 1. ed. New York: Macmillan, 1933.

MAYO, Elton. *The social problems of an industrial civilization*. 1. ed. New York: Macmillan, 1945.

MINTZBERG, Henry. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1998.

NATIONAL INSTITUTE OF MENTAL HEALTH (NIMH). Anxiety disorders. Bethesda: NIMH, 2020.

NATIONAL INSTITUTE OF MENTAL HEALTH (NIMH). Major depression. Bethesda: NIMH, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Classificação Internacional de Doenças (CID-11). Genebra: OMS, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Mental health at work. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>. Acesso em 31 out. 2024

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Saúde mental: nova concepção. 1. ed. Genebra: OMS, 1989.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Transtornos mentais: causas de incapacidade mundial. Genebra: OMS, 2022.

PFEFFER, Jeffrey. Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It. New York: Harper Business, 2018.

DGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SAKURAI, S. Organizational Health and Psychological Well-being. Tokyo: Japanese Psychological Association, 2007.

SINGER, A.; SEGALL, A. Stress and Mental Health at Work: Recent Research Developments. New York: Springer, 2016.

SMITH, David H.; FAY, Jean. Psychology and Work: The Influence of Mental Health on Productivity. Oxford: Oxford University Press, 2018.

Valor Econômico, 2024. Saúde mental: tema avança na pauta corporativa. Disponível em: <https://valor.globo.com/publicacoes/especiais/saude/noticia/2024/08/27/saude-mental-tema-avanca-na-pauta-corporativa.ghtml>. Acesso em 23 nov. 2024

VC S/A: Entenda o que realmente é a síndrome de burnout, 2022. Disponível em:  
[https://vocesa.abril.com.br/carreira/entenda-o-que-realmente-e-a-sindrome-de-burnout#google\\_vignette](https://vocesa.abril.com.br/carreira/entenda-o-que-realmente-e-a-sindrome-de-burnout#google_vignette). Acesso em 15 nov 2024

Leia mais em: [https://vocesa.abril.com.br/carreira/entenda-o-que-realmente-e-a-sindrome-de-burnout#google\\_vignette](https://vocesa.abril.com.br/carreira/entenda-o-que-realmente-e-a-sindrome-de-burnout#google_vignette)

WILKINSON, Richard; PICKETT, Kate. *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better*. London: Allen Lane, 2009.

WRIGHT, M.; CARR, R. Working conditions and mental health: The impact of work stress on workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 24, n. 3, p. 157-168, 2021.

## **ANEXO 1**

### Formulário Saúde Mental e Produtividade no Ambiente de Trabalho

Qual a sua faixa etária?

Menos de 20 anos

20 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

36 a 40 anos

41 anos ou mais

Qual é o seu nível de escolaridade?

Ensino Médio completo

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior completo

Pós-graduação/Mestrado/Doutorado

Sexo

Feminino

Masculino

Outro

Qual é o seu tipo de contrato de trabalho?

Emprego CLT (consolidação das leis do trabalho)

Freelancer/Autônomo

Estágio

Outro:

Você já sentiu algum transtorno mental (como ansiedade, depressão, estresse, etc.) durante o período em que está trabalhando?

Sim

Não

Você sente que a pressão do ambiente de trabalho impacta sua saúde mental?

Muito

De forma moderada

Pouco

Não sinto impacto

Com que frequência você tem sintomas relacionados à saúde mental (ex: cansaço extremo, ansiedade, falta de motivação) devido ao trabalho?

Diariamente

Algumas vezes por semana

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

Como você avaliaria sua produtividade no trabalho nos dias em que não está se sentindo bem mentalmente?

Muito baixa

Baixa

Moderada

Alta

Você sente que o seu ambiente de trabalho é favorável à saúde mental?

Sim, é muito saudável

Sim, de maneira moderada

Não, poderia ser melhor

Não, é um ambiente muito estressante

Sua empresa oferece algum tipo de apoio à saúde mental dos colaboradores?

Sim

Não

Não sei

Você se sentiria mais motivado e produtivo se sua empresa oferecesse mais recursos voltados para a saúde mental?

Sim, com certeza

Talvez

Não

Você acha que investir em programas de saúde mental pode aumentar a produtividade das empresas?

Sim, com certeza

Sim, em parte

Não

O que você acredita que as empresas poderiam fazer para melhorar a saúde mental dos colaboradores?