

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
ETEC Philadelpho Gouvêa Netto
Técnico em Recursos Humanos

RH ESTRATÉGICO E SAÚDE MENTAL: integrando bem-estar ao desempenho organizacional.

Letícia Luiz Maia*
Luciene Dias dos Santos**
Tabata Emanuele do Nascimento Ferreira***
Yasmin de Oliveira Barboza****

Resumo: O artigo científico analisa a importância do RH estratégico na promoção da saúde mental dentro das organizações. Baseia-se em revisão bibliográfica de autores como Ulrich, Chiavenato, Limongi-França e Dejours, além de dados da OMS, OIT e Deloitte. Os resultados indicam que o cuidado com a saúde mental deve ser tratado como uma estratégia organizacional, e não apenas social. Integrar saúde mental e gestão estratégica de pessoas traz benefícios, é o que veremos a seguir.

Palavras-chave: RH Estratégico; Saúde Mental; Bem-estar Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente organizacional tem passado por intensas transformações impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela crescente competitividade. Nesse cenário, o setor de Recursos Humanos (RH)

* Técnico em Recursos Humanos, Etec Philadelpho Gouvêa Netto, maialeticia996@gmail.com

** Técnico em Recursos Humanos, Etec Philadelpho Gouvêa Netto, lucinedias9141@gmail.com

*** Técnico em Recursos Humanos, Etec Philadelpho Gouvêa Netto, tabataemanuelle455@gmail.com

****Técnico em Recursos Humanos, Etec Philadelpho Gouvêa Netto, yasminbarboza6516@gmail.com

deixou de atuar apenas de forma operacional para assumir um papel estratégico, voltado à criação de valor, sustentabilidade e alinhamento entre pessoas e objetivos corporativos.

Paralelamente, a saúde mental tornou-se uma temática central nas organizações, sendo reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um estado de equilíbrio emocional, psicológico e social, fundamental para o desempenho humano e organizacional.

O presente estudo, de natureza teórica e qualitativa, tem como objetivo analisar o papel do RH estratégico na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho, destacando sua influência direta e indireta sobre o desempenho organizacional.

A negligência à saúde mental gera impactos como absenteísmo, rotatividade e queda de produtividade. O cuidado com a saúde mental deve ser tratado como uma estratégia organizacional essencial. O RH estratégico atua como mediador entre colaboradores e empresa, desenvolvendo políticas de bem-estar, programas de apoio psicológico, treinamentos de liderança e ações de engajamento. Assim, a integração entre gestão de pessoas e saúde mental fortalece a cultura organizacional, melhora o desempenho e contribui para um ambiente de trabalho mais humano, produtivo e sustentável.

2 O CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

O conceito de Recursos Humanos Estratégico - RH Estratégico - emergiu como resposta às transformações organizacionais e às novas demandas do ambiente competitivo. Diferente do modelo tradicional de Recursos Humanos que é focado em rotinas administrativas, o RH estratégico atua como parceiro do negócio, alinhando práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais de longo prazo (Ulrich, 1998). Dessa forma, o Recursos Humanos assume papel ativo na formulação de políticas, no desenvolvimento da cultura organizacional e na sustentação da vantagem competitiva (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

O RH estratégico pode ser definido como a integração entre práticas de gestão de pessoas e o planejamento estratégico da organização, em que as ações de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, saúde e bem-estar deixam de ser isoladas e passam a ser conectadas às metas corporativas (Wright & McMahan, 2011).

2.1 A DIFERENÇA ENTRE RH ESTRATÉGICO E RH TRADICIONAL

O RH tradicional foca em rotinas administrativas, folha de pagamento, benefícios, processos burocráticos, enquanto o RH estratégico foca no alinhamento entre pessoas e estratégia, desenvolvimento de competências-chave, fortalecimento da cultura, engajamento e inovação.

Como exemplos, destaca-se:

Planejamento de Sucessão - o Recursos Humanos identifica talentos internos, prepara planos de carreira e garante a continuidade de posições-chave, reduzindo riscos de liderança e mantendo a competitividade (Ulrich, 1998).

Gestão de Performance Integrada à Estratégia - avaliação de desempenho é alinhada a indicadores estratégicos da empresa, garantindo que as metas individuais e de equipe contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais (Becker et al., 2001).

Programas de Capacitação Estratégica - treinamentos não genéricos, mas direcionados a competências críticas para inovação, digitalização ou expansão internacional da empresa.

Promoção de Cultura Organizacional - campanhas internas de valores, diversidade e saúde mental moldam indiretamente o engajamento e a percepção de pertencimento dos colaboradores (Wright & McMahan, 2011).

Employer Branding - ações indiretas de fortalecimento da marca empregadora (ex.: políticas de flexibilidade e bem-estar), que aumentam a atração de talentos e a retenção de profissionais qualificados.

Análise de Dados de Pessoas (*People Analytics*) - monitoramento de índices de absenteísmo, rotatividade e engajamento, que oferecem dados indiretos para decisões estratégicas, antecipando riscos de clima organizacional negativo.

Desta forma, o RH estratégico não apenas suporta a estratégia, mas a constrói junto à alta liderança, tornando-se coparticipante nas decisões de negócio. Empresas que adotam esse modelo relatam maior engajamento dos colaboradores, redução da rotatividade e melhor adaptação às mudanças de mercado (Ulrich, 2016). Além disso, o enfoque estratégico fortalece a relação entre cultura organizacional e desempenho, demonstrando que pessoas são, de fato, ativos estratégicos.

Neste contexto, o conceito de RH estratégico consolida uma visão moderna da gestão de pessoas, em que o capital humano deixa de ser um custo e passa a ser uma fonte de valor e inovação. Mais do que apoiar, o RH estratégico constrói o futuro das organizações, sendo essencial em ambientes de alta competitividade.

3 A SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Com as grandes transformações do mundo nas últimas décadas, o ambiente de trabalho vem passando por mudanças significativas. A saúde mental, que antes era um assunto invisibilizado, hoje vem sendo pauta de muita relevância dentro das empresas.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define a saúde mental como: “um estado de bem-estar no qual o indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com os estresses normais da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera, e é capaz de contribuir para sua comunidade” (OMS, 2022). Assim, evidencia-se que a saúde mental não é a ausência de transtornos mentais, mas um equilíbrio emocional, psicológico e social, que está diretamente relacionado à forma como as pessoas pensam, sentem, agem e se relacionam na sociedade.

Historicamente, o foco das organizações era voltado exclusivamente para a produtividade, metas e desenvolvimento técnico, deixando a saúde mental em

segundo plano no ambiente corporativo, mesmo com a influência direta na qualidade de vida dos trabalhadores e no desempenho das organizações.

Segundo Dejours (1992), pioneiro nos estudos sobre sofrimento psíquico no trabalho: “o sofrimento mental no trabalho não é um acidente, mas uma parte integrante da organização do trabalho moderno” (Dejours, 1992, p. 45). O autor aponta que, muitas vezes, as organizações focam apenas na eficiência, gerando ambientes tóxicos que levam ao adoecimento mental. Muitos trabalhadores temiam que esse tema os deixasse estigmatizados ou excluídos.

Com a intensificação da globalização e o aumento da competitividade, as demandas profissionais acabaram se tornando mais exigentes, contribuindo para o aumento de transtornos mentais associados ao ambiente de trabalho, como ansiedade, depressão e síndrome de burnout. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), estima-se que mais de 15% dos indivíduos em idade produtiva sofram algum transtorno mental em alguma fase da vida, sendo muitos desses casos relacionados diretamente às condições laborais inadequadas.

A síndrome de burnout, por exemplo, destaca-se como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações. Reconhecida oficialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS) somente em 2019 como um fenômeno ocupacional, é definida como “uma síndrome resultante de estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso” (OMS, 2019). Os sintomas do burnout incluem exaustão emocional, despersonalização, dificuldade de concentração, irritação, dores de cabeça e diminuição do senso de realização profissional.

Além dos impactos individuais, os transtornos mentais também geram impactos diretos nas organizações, refletindo na queda de produtividade, afastamentos por licença médica, maior rotatividade e aumento do absenteísmo. Segundo o relatório da Deloitte (2023), as empresas que investem em programas voltados à promoção da saúde mental registram grande melhoria no engajamento dos colaboradores, na retenção de talentos e nos resultados financeiros.

Assim, evidencia-se que a promoção da saúde mental no ambiente corporativo vai além de uma prática de responsabilidade social, configurando-se como um pilar estratégico da gestão organizacional. A criação de espaços laborais

saudáveis, pautados no respeito, na valorização dos colaboradores e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mostra-se fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações e para o bem-estar coletivo.

4 A CONEXÃO ENTRE SAÚDE MENTAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A saúde mental tem sido reconhecida como um fator determinante para o desempenho organizacional, impactando diretamente a produtividade, a criatividade, o clima organizacional e a retenção de talentos. O presente artigo, de caráter teórico, tem como objetivo analisar a conexão entre saúde mental e desempenho organizacional, discutindo situações de impacto direto e indireto. Utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica em estudos nacionais e internacionais que exploram a relação entre bem-estar psicológico e resultados empresariais. Os achados reforçam que a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho não é apenas uma responsabilidade social, mas uma estratégia de gestão essencial para a sustentabilidade das organizações.

Nas últimas décadas, a discussão sobre saúde mental deixou de ser apenas um tema clínico e passou a integrar o campo da gestão organizacional. Questões como estresse ocupacional, burnout, absenteísmo e presenteísmo refletem-se diretamente nos indicadores de produtividade e comprometem a competitividade das empresas (WHO, 2020).

De acordo com Deloitte (2022), empresas que investem em estratégias de cuidado com a saúde mental obtêm ganhos significativos em engajamento, inovação e retenção de talentos. Dessa forma, a análise da relação entre saúde mental e desempenho organizacional é fundamental para compreender os desafios da gestão contemporânea.

Neste contexto, pretende-se analisar a conexão entre saúde mental e desempenho organizacional. Como objetivos específicos, busca-se:

- a) Identificar situações diretas em que a saúde mental impacta o desempenho dos colaboradores;
- b) Apontar efeitos indiretos da saúde mental no ambiente organizacional;

- c) Refletir sobre estratégias de promoção do bem-estar psicológico como diferencial competitivo.

4.1 IMPACTOS DIRETOS

Entre os impactos diretos da saúde mental no desempenho organizacional, destacam-se:

Queda de produtividade: colaboradores com sintomas de burnout apresentam maior dificuldade de concentração e cumprimento de prazos, o que compromete a eficiência das equipes (MASLACH; LEITER, 2016).

Absenteísmo e presenteísmo: transtornos mentais são uma das principais causas de afastamento laboral. Além disso, mesmo quando presentes fisicamente, trabalhadores em sofrimento psíquico reduzem sua capacidade de desempenho (SILVA; ANDRADE; PEREIRA, 2021).

Rotatividade: ambientes de pressão excessiva e falta de suporte psicossocial aumentam a probabilidade de pedidos de demissão, gerando custos de substituição e perda de conhecimento organizacional.

4.2 IMPACTOS INDIRETOS

Os efeitos indiretos também são relevantes e, muitas vezes, menos visíveis:

Clima organizacional: o sofrimento psicológico de alguns colaboradores pode repercutir em toda a equipe, reduzindo a cooperação e aumentando conflitos internos (SONNENTAG, 2018).

Imagem institucional: empresas que não valorizam a saúde mental tendem a ser vistas como ambientes tóxicos, prejudicando a atração de talentos.

Inovação e criatividade: o estresse contínuo e a sobrecarga reduzem a capacidade de pensamento criativo, prejudicando a inovação organizacional (AMABILE, 1996).

A análise realizada confirma que a saúde mental é um componente estratégico para o desempenho organizacional. Ambientes de trabalho que promovem bem-estar psicológico não apenas reduzem custos relacionados a afastamentos e rotatividade, mas também fortalecem a criatividade, a cooperação e a imagem institucional.

Assim, investir em programas de apoio psicológico, em políticas de flexibilidade e em lideranças empáticas constitui um diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade das organizações no cenário contemporâneo.

5 O PAPEL DO RH ESTRATÉGICO NA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

A saúde mental no ambiente de trabalho tornou-se um tema central para a sustentabilidade organizacional e o bem-estar dos colaboradores. O departamento de Recursos Humanos (RH), especialmente em sua dimensão estratégica, desempenha papel decisivo na criação de ambientes que promovem e resguardam esse aspecto essencial da saúde. Difere do RH operacional, pois atua de forma proativa na cultura, nos sistemas e nas políticas que sustentam o trabalho saudável (SHRM).

Adoção de Programas Estruturados (EAPs) - O RH estabelece programas de assistência ao empregado (Employee Assistance Programs), oferecendo apoio confidencial em saúde mental, com impacto positivo em produtividade, redução de absenteísmo e maior retenção.

Treinamento de Lideranças - Capacitar gestores para identificar sinais de esgotamento e lidar com conversas sensíveis é uma ação direta do RH para promover um diálogo empático e prevenir agravamentos. Evidências mostram que treinamentos aumentam a confiança dos gestores e eficácia no apoio aos colaboradores.

Criação de Cultura Inclusiva e Não Estigmatizante - O RH pode atuar indiretamente ao promover campanhas de conscientização, comunicação aberta,

disseminação de histórias de recuperação e sensibilização, tornando o cuidado com a saúde mental parte da cultura institucional.

Políticas de Flexibilidade e Acomodação - Desenvolvimento de arranjos de trabalho flexíveis ou adaptações razoáveis (horário, local, pausas, recursos materiais) permite que colaboradores com dificuldades de saúde mental possam exercer suas funções de forma equilibrada.

Integração com Sistemas de RH (HRMS) - Inserir recursos de saúde mental diretamente nas plataformas de gestão (HRMS), como acesso facilitado a serviços, aumentou produtividade e diminuiu absenteísmo em empresas como Unilever e Microsoft.

Mecanismos de Voz dos Funcionários - Implementação de comitês de participação, pesquisas de clima e fóruns de feedback ajudam o RH a detectar sinais de problemas antes que se agravem, promovendo intervenções assertivas.

Na Entrust, empresa norte-americana, o RH redesenhou programas de bem-estar para incluir coaching psicológico, meditação e eventos sociais após perceber aumento nas licenças relacionadas à saúde mental, atingindo elevada adesão e comentários transformadores dos funcionários.

No Reino Unido, empresas como Aiimi investem em jornadas flexíveis, check-ins regulares e sessões de aconselhamento, mantendo talentos e reduzindo presenteísmo — retorno estimado de £4,70 para cada £1 investido em bem-estar.

No contexto pós-pandemia, corporações como Accenture e Bank of América expandiram programas de saúde mental e ferramentas digitais para reduzir estigma e apoiar conversas sobre o tema.

O RH estratégico é peça-chave na promoção da saúde mental nas organizações, atuando em múltiplas frentes:

- a) Políticas e Programas Diretos, como EAPs e treinamento de liderança, que proporcionam suporte imediato e estruturado.
- b) Transformação Cultural, com desestigmatização, comunicação aberta e participação dos colaboradores.
- c) Ajustes Sistêmicos e Ambientais, incluindo flexibilidade, integração tecnológica e adaptações físicas e organizacionais.

d) Medições e Acompanhamento por meio de surveys, indicadores de uso de recursos e resultados como absenteísmo e produtividade (SHRM)

Tal abordagem possibilita que o RH estratégico contribua para ambientes de trabalho mais saudáveis, resilientes e produtivos, alinhando bem-estar individual e performance organizacional.

6 SAÚDE MENTAL E O RH ESTRATÉGICO - CONEXÕES, ESTRATÉGIAS E AÇÕES PRÁTICAS

A saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como um fator central para a produtividade e a sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos (RH) assume papel estratégico ao promover políticas e práticas voltadas ao bem-estar psicológico dos colaboradores.

Os desafios relacionados à saúde mental no ambiente corporativo têm se intensificado, especialmente diante do aumento de casos de estresse, ansiedade e burnout entre trabalhadores (WHO, 2020). Nesse cenário, o setor de Recursos Humanos (RH) não pode mais limitar-se a funções administrativas, mas deve atuar de forma estratégica, alinhando políticas de bem-estar às metas organizacionais.

Segundo Deloitte (2022), empresas que incorporam a saúde mental como parte de sua estratégia de gestão apresentam resultados superiores em engajamento e retenção de talentos.

Assim, o RH estratégico torna-se um mediador entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos institucionais, criando ambientes mais saudáveis e produtivos.

6.1 SITUAÇÕES DIRETAS E ESTRATÉGIAS

Absenteísmo e afastamentos médicos: transtornos psicológicos estão entre as principais causas de licenças médicas. O RH pode atuar com programas de apoio

psicológico, atendimento individual e flexibilização de jornada (SILVA; ANDRADE; PEREIRA, 2021).

Produtividade e foco: sintomas de estresse e ansiedade reduzem a concentração e impactam a performance. Estratégias práticas incluem pausas programadas, mindfulness no ambiente de trabalho e incentivo à prática de atividades físicas (MASLACH; LEITER, 2016).

Conflitos interpessoais: ambientes de pressão favorecem disputas e tensões. O RH pode investir em treinamentos de inteligência emocional e mediação de conflitos para reduzir o impacto no desempenho coletivo.

6.2 SITUAÇÕES INDIRETAS E ESTRATÉGIAS

Clima organizacional: o sofrimento psicológico de alguns colaboradores pode influenciar toda a equipe. Ações práticas incluem rodas de conversa, pesquisas de clima e feedback contínuo (SONNENTAG, 2018).

Imagem institucional: empresas que negligenciam a saúde mental são vistas como ambientes tóxicos, afetando a atração de talentos. O RH estratégico pode fortalecer a marca empregadora por meio de campanhas internas e externas sobre cuidado com os colaboradores (DELOITTE, 2022).

Inovação e criatividade: equipes sobrecarregadas são menos inovadoras. O RH pode adotar políticas de flexibilização de horários e estímulo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional para fomentar um ambiente criativo (AMABILE, 1996).

A saúde mental no trabalho não deve ser tratada como um tema secundário, mas como parte essencial da estratégia organizacional. O RH estratégico desempenha papel decisivo ao implementar ações práticas que previnam o adoecimento psicológico e promovam qualidade de vida.

Desta forma, a integração entre saúde mental e RH estratégico gera benefícios diretos, como redução de afastamentos e aumento da produtividade, e indiretos, como fortalecimento do clima organizacional e da imagem institucional. Dessa forma, cuidar da saúde mental não é apenas uma responsabilidade social, mas um diferencial competitivo para a sustentabilidade das organizações.

7 INDICADORES E MÉTRICAS DE SUCESSO

A implementação de estratégias de promoção da saúde mental dentro das organizações exige a utilização de indicadores e métricas que permitam avaliar a efetividade das ações propostas. Segundo Marras (2017), a gestão de pessoas precisa estar orientada por dados confiáveis, capazes de mostrar o impacto real sobre o bem-estar dos colaboradores e a performance organizacional.

Um dos principais indicadores utilizados é o índice de absenteísmo, que revela o nível de afastamento dos trabalhadores por motivos de saúde. De acordo com Silva e Silva (2021), altas taxas de absenteísmo podem sinalizar fragilidades no ambiente de trabalho e na qualidade de vida organizacional. Já a redução desses índices, após a implementação de políticas de saúde mental, é um reflexo positivo da eficácia das ações.

Outro aspecto relevante é o turnover. Para Chiavenato (2020, p. 87), “a rotatividade de pessoal pode estar associada à falta de suporte psicológico e a ambientes de trabalho pouco acolhedores”. Portanto, medir a saída voluntária de colaboradores após programas de bem-estar é essencial para identificar se a organização conseguiu fortalecer o vínculo empregatício.

Além disso, pesquisas de clima organizacional e de engajamento surgem como ferramentas qualitativas e quantitativas que auxiliam no diagnóstico e na mensuração da satisfação dos trabalhadores. Como destaca Limongi-França (2019), instrumentos de feedback contínuo permitem identificar fatores de estresse e mapear avanços no equilíbrio emocional dos colaboradores.

Por fim, os indicadores de produtividade também devem ser considerados. Conforme Robbins (2016, p. 112), “trabalhadores em equilíbrio psicológico tendem a apresentar maior comprometimento, inovação e resultados consistentes”. Assim, cruzar métricas de desempenho com dados de saúde mental oferece uma visão integrada do sucesso das iniciativas.

Em síntese, a escolha de indicadores claros e mensuráveis possibilita que o RH avalie de forma estratégica o impacto de suas práticas voltadas para a saúde mental. Dessa forma, torna-se viável justificar investimentos, ajustar políticas e consolidar uma cultura organizacional centrada no bem-estar.

8 DESAFIOS E BARREIRAS

Apesar do crescente reconhecimento da importância da saúde mental nas organizações, sua efetiva implementação enfrenta diversos desafios. Para Marras (2017), a principal barreira é a resistência cultural, pois muitas empresas ainda associam questões emocionais à fragilidade do trabalhador, o que gera estigma e preconceito.

Outro entrave está relacionado aos recursos organizacionais. Conforme Chiavenato (2020), investimentos em programas de bem-estar exigem tempo, orçamento e profissionais especializados, o que nem sempre é prioridade para gestores focados apenas em resultados imediatos. Além disso, a falta de preparo das lideranças para lidar com aspectos emocionais da equipe constitui um obstáculo. Robbins (2016) ressalta que muitos líderes ainda não possuem competências socioemocionais para identificar sinais de adoecimento psicológico, o que dificulta a criação de ambientes acolhedores.

Há também a questão da baixa adesão dos colaboradores. Segundo Limongi-França (2019), a participação em programas de saúde mental depende do engajamento individual, que pode ser comprometido pelo medo de julgamento ou pela descrença na efetividade das ações.

Logo, fatores externos, como pressões econômicas e sociais, intensificam os desafios. Silva e Silva (2021) destacam que crises financeiras e instabilidades no mercado de trabalho aumentam os níveis de estresse, dificultando o alcance de resultados consistentes mesmo diante de iniciativas internas.

Portanto, superar tais barreiras requer esforços contínuos de sensibilização, capacitação de lideranças e integração entre políticas organizacionais e práticas de gestão de pessoas.

9 TENDÊNCIAS E FUTURO DA SAÚDE MENTAL NO RH ESTRATÉGICO

O papel estratégico do RH dentro das organizações brasileiras tem se tornado cada vez mais relevante diante do aumento dos casos de estresse, burnout e

ansiedade entre os colaboradores. A integração da saúde mental à gestão de pessoas não se limita à prevenção de adoecimentos, mas configura-se como um diferencial competitivo e um elemento de sustentabilidade organizacional (VITTUDE; OPINION BOX, 2024).

9.1 TENDÊNCIAS EMERGENTES NO CENÁRIO BRASILEIRO

Braga e Braz (2024) destacam que a pandemia da COVID-19 evidenciou os impactos do teletrabalho sobre a saúde mental, resultando no aumento dos casos de burnout. Como resposta, muitas empresas brasileiras têm implementado estratégias de monitoramento contínuo, utilizando indicadores de bem-estar psicológico como métricas estratégicas de RH, o que permite intervenções antes que ocorram impactos significativos.

A flexibilização de horários e jornadas de trabalho tem se mostrado eficaz na redução dos sintomas de estresse e na melhoria do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. De acordo com a pesquisa Saúde Mental em Foco, realizada pela Vittude em parceria com o Opinion Box (2024), 40% dos trabalhadores brasileiros afirmam que o trabalho é uma fonte significativa de desgaste mental, enquanto a adoção de modelos de trabalho flexíveis contribui para reduzir esse impacto.

Além disso, Silva, Souza e Oliveira (2024) ressaltam que a adoção de tecnologias digitais, como aplicativos de mindfulness, telepsicologia e plataformas de aconselhamento online, tem apresentado resultados positivos na prevenção de adoecimentos psicológicos. Quando integradas ao acompanhamento humano, essas ferramentas configuram-se como recursos estratégicos para o RH no cuidado contínuo aos colaboradores.

9.2 PERSPECTIVAS FUTURAS

Araújo e Rebello (2025) enfatizam que a saúde mental deve ser consolidada como componente central da estratégia organizacional, com programas estruturados de suporte e indicadores claros de eficácia. As organizações brasileiras devem

adotar dashboards de bem-estar, monitorando métricas como absenteísmo, turnover e percepção de estresse, fortalecendo a tomada de decisão baseada em dados.

A Lei nº 14.831/2024 propõe certificações para organizações que implementam políticas de saúde mental eficazes, reforçando a responsabilidade legal e social das empresas. Essa tendência exige que o RH estruture políticas formais, contínuas e adaptáveis, garantindo que os programas de bem-estar sejam efetivos e acompanhados por métricas transparentes (ARAÚJO; REBELLO, 2025).

Programas genéricos têm se mostrado pouco eficazes; já as intervenções personalizadas - que consideram perfis de colaboradores, setores e níveis hierárquicos - promovem resultados mais satisfatórios na redução de sintomas de estresse e no aumento do engajamento (SILVA; SOUZA; OLIVEIRA, 2024; MOREIRA et al., 2022). Assim, o futuro do RH estratégico no Brasil envolve ações adaptadas à realidade e às necessidades dos trabalhadores.

9.3 DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa de Vittude e Opinion Box (2024) aponta que 36% dos colaboradores consideram que os programas de saúde mental existentes não são eficazes. Barreiras culturais ainda limitam a busca por apoio psicológico, enquanto pequenas empresas e regiões com menor infraestrutura enfrentam dificuldades na implementação de políticas estruturadas de saúde mental. Além disso, a utilização de tecnologias digitais requer cuidados com a confidencialidade e a ética no tratamento de informações sensíveis.

Diante desses desafios, recomenda-se que o RH realize diagnósticos periódicos e pesquisas de clima organizacional para mapear necessidades reais, capacite lideranças para identificar sinais de adoecimento psicológico e atue com empatia, integre tecnologias digitais mantendo o acompanhamento humano, implemente métricas claras de absenteísmo, burnout e turnover, promova uma cultura organizacional aberta com políticas de desconexão digital, pausas e equilíbrio entre vida e trabalho, e acompanhe a legislação e as certificações voltadas à saúde mental no trabalho.

No cenário brasileiro, as tendências de digitalização, flexibilização, individualização e integração da saúde mental à estratégia organizacional estão se consolidando. O futuro do RH estratégico delineia-se pela criação de programas formais, pelo monitoramento contínuo de indicadores e pela promoção de uma cultura de bem-estar, tornando a saúde mental um diferencial competitivo e sustentável para as organizações.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a pesquisa evidenciou que o RH estratégico desempenha papel essencial na integração entre saúde mental e desempenho organizacional, deixando de atuar de forma apenas operacional para se tornar um parceiro estratégico do negócio.

O estudo demonstrou que promover o bem-estar psicológico não é apenas uma ação social, mas uma estratégia de gestão que impacta diretamente a produtividade, o engajamento e a sustentabilidade das empresas.

As organizações que valorizam a saúde mental e desenvolvem políticas estruturadas de apoio, como programas de assistência, treinamentos de liderança empática e políticas de flexibilidade, obtêm resultados superiores em clima organizacional e retenção de talentos.

No entanto, persistem desafios como a resistência cultural, a falta de preparo das lideranças e a baixa adesão dos colaboradores. O futuro do RH estratégico está na criação de ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e humanizados, apoiados por métricas claras e tecnologias de monitoramento de bem-estar.

Assim, o cuidado com a saúde mental deve ser compreendido como um pilar estratégico e competitivo, capaz de alinhar o sucesso organizacional ao desenvolvimento humano sustentável.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. **Creativity in context.** Boulder: Westview Press, 1996.
- ARAÚJO, E. Rodrigues; REBELLO, F. A. Santos. **Reflexão sobre a implementação de programas de saúde mental no ambiente de trabalho segundo a Lei nº 14.831/2024.** Revista Cedigma, 2025. Disponível em: <https://cedigma.com.br/revista/saude-mental-ambiente-trabalho-lei-14-831-2024>. Acesso em: 29 set. 2025.
- BECKER, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). **The HR Scorecard:** Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business Press.
- BRAGA, B. N.; BRAZ, V. L. B. **Síndrome de burnout e teletrabalho em tempos de pandemia da COVID-19.** Revista Perquirere, v. 21, n. 3, 2024. Disponível em: <https://revistaperquirere.com.br/sindrome-burnout-teletrabalho-pandemia-covid19>. Acesso em: 2 out. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- DELOITTE. **Mental health and employers:** Refreshing the case for investment. Deloitte Insights, 2022.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos e práticas das empresas saudáveis. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. Burnout: **A multidimensional perspective.** In: COO PER, C. L. (Ed.). The Handbook of Stress and Health. Hoboken: Wiley, 2016. p. 34-56.
- MOREIRA, R. S. et al. **Saúde mental dos profissionais de enfermagem:** ações de intervenção baseadas na internet. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 2022. Disponível em: <https://rbmt.org.br/details/1876/pt-BR/saude-mental-dos-profissionais-de-enfermagem--acoes-de-intervencao-baseadas>. Acesso em: 5 out. 2025.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Mental health at work:** policy brief. Genebra, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 11 set. 2025.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- SILVA, A. C.; SOUZA, N. M.; OLIVEIRA, M. J. G. **Desvendando o burnout no ambiente de trabalho:** o papel vital do RH na gestão dos afastamentos dos

colaboradores. Revista Interface Tecnológica, 2024. Disponível em: <https://revistainterfacetecnologica.com.br/burnout-ambiente-trabalho-rh-afastamentos>. Acesso em: 2 out. 2025.

SILVA, M. R.; ANDRADE, A. L.; PEREIRA, C. A. **Absenteísmo, presenteísmo e saúde mental no trabalho**: uma revisão sistemática. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 46, n. 4, p. 1-12, 2021.

SONNENTAG, S. The recovery paradox: **Porque o descanso é essencial para o desempenho sustentável**. Journal of Organizational Behavior, v. 39, n. 4, p. 453-466, 2018.

ULRICH, D. (1998). **Human Resource Champions**: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press.

ULRICH, D. (2016). **Victory Through Organization**: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It. McGraw-Hill.

VITTUDE; O. B. **Saúde Mental em Foco**: Desafios e Perspectivas dos Trabalhadores Brasileiros – Edição 2024. Pesquisa nacional, 2024. Disponível em: <https://www.vittude.com.br/pesquisa-saude-mental-foco-2024>. Acesso em: 7 out. 2025.

WHO. World Health Organization. **Mental health and work**: Impact, issues and good practices. Geneva: WHO, 2020.

WRIGHT, P. M., & McMahan, G. C. (2011). **Exploring human capital**: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.