

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC GINO REZAGHI**

**ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICO
EM ADMINISTRAÇÃO**

**AGATHA CRISTINI RUBIO DE SOUSA
JULIA MARCELLY BARROSO SOSA
KAMILLY BARCELOS DE SOUZA**

**RISCOS PSICOSSOCIAIS E SAÚDE DO TRABALHADOR:
Como se adaptar?**

CAJAMAR

2025

RISCOS PSICOSSOCIAIS E SAÚDE DO TRABALHADOR:

Como se adaptar?

Agatha Cristini Rubio de Sousa¹

Julia Marcellly Barroso sosa²

Kamilly Barcelos de Souza³

Professores Orientadores: Anelise Stringuetto⁴ e Ricardo Elpídio Antunes Pereira⁵

RESUMO- Atualização da NR-1, Lei nº 14.831/2024 inclui os riscos psicossociais de forma oficial, ressaltando a devida atenção que se deve ter a saúde mental no trabalho, as empresas precisam se adaptar a essa nova realidade, entendendo isso um estudo de caso com a empresa Suprecolor foi desenvolvido colhendo pesquisas de campo, tanto qualitativa, quanto quantitativa para compreender melhor a situação das indústrias com base nessa nova atualização, posto isso o objetivo do artigo é conscientizar as empresas sobre como a falta de saúde mental pode atrapalhar a produtividade e como a saúde mental dos funcionários em dia só traz benefícios para a instituição propondo tentar construir um ambiente mais acolhedor, com menos pressão, cronogramas eficazes com reuniões semanais e dinâmicas em grupo são a chave para o início do progresso, palestras sobre os riscos psicossociais, como identificá-los rapidamente e intervir de forma correta.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde Mental. Empresa. Riscos psicossociais.

ABSTRACT- The updated NR-1, Law No. 14.831/2024, officially includes psychosocial risks, highlighting the due attention that should be given to mental health at work. Companies need to adapt to this new reality. Understanding this, a case study with the company Suprecolor was developed, gathering both qualitative and quantitative field research to better understand the situation of industries based on this new update. Therefore, the objective of this article is to raise awareness among companies about how a lack of mental health can hinder productivity and how good employee mental health only brings benefits to the institution. It proposes trying to build a more welcoming environment with less pressure, effective schedules with weekly meetings and group dynamics are key to the beginning of progress, and lectures on psychosocial risks, how to identify them quickly, and how to intervene correctly are also important.

KEYWORD:Mental Health. Company. Psychosocial risks.

¹ E-mail: agathrubio@gmail.com

² E-mail: juliasosaa09@gmail.com

³ E-mail: kamillybarcellos789@gmail.com

⁴ Professora Orientadora Anelise Stringuetto: anelise.stringuetto3@etec.sp.gov.br

⁵ Professor Orientador Ricardo Elpídio Antunes Pereira: ricardo.pereira62@etec.sp.gov.br

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema da saúde mental no trabalho tem ganhado cada vez mais espaço nas conversas e nas empresas. A rotina acelerada, as cobranças por resultados e a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional têm feito repensar o que realmente significa trabalhar de forma saudável. Não se trata só de evitar acidentes ou cuidar da parte física, a preocupação também está na mente e nas emoções de quem trabalha.

Com o avanço da tecnologia e as mudanças nas formas de trabalho, como o home office e a hiperconectividade, surgiram novos desafios para as relações dentro das empresas. O ambiente corporativo moderno exige constante adaptação, e isso tem aumentado os chamados riscos psicossociais, que estão ligados ao estresse, à sobrecarga e às relações interpessoais. Dentro desse cenário, a Administração e os Recursos Humanos tem um papel essencial, pois é por meio de uma boa gestão de pessoas, liderança e planejamento organizacional que as empresas conseguem equilibrar produtividade e bem-estar. Entender esses riscos é fundamental para criar ambientes mais saudáveis e eficientes.

Diante disso, esta pesquisa busca entender como as empresas podem se adaptar às novas exigências sobre saúde mental no trabalho, especialmente após as mudanças nas Normas Regulamentadoras, como a NR-1, que agora inclui oficialmente os riscos psicossociais. A principal questão que se coloca é como criar um ambiente de trabalho que valorize a saúde mental sem deixar de lado a eficiência e os objetivos da empresa encontrando o ponto certo entre desempenho e qualidade de vida.

Como possíveis respostas, acredita-se que investir em diálogo, capacitação de líderes, escuta ativa e ações de prevenção pode fazer toda a diferença. Medidas simples, como oferecer apoio psicológico, reconhecer o esforço dos colaboradores e promover um ambiente de confiança, ajudam a reduzir o estresse e melhoram a motivação. Além disso, quando as empresas valorizam o bem-estar, os resultados tendem a ser mais sustentáveis e positivos.

O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma as empresas podem se adaptar às novas normas sobre riscos psicossociais, garantindo um ambiente mais saudável para seus colaboradores. Já os objetivos específicos incluem compreender o que são esses riscos, estudar os impactos na saúde mental, conhecer as

atualizações legais e propor medidas práticas de prevenção e acolhimento dentro das organizações.

A relevância deste estudo está em mostrar que cuidar da saúde mental no ambiente de trabalho não é um gasto, e sim um investimento. Quando o colaborador se sente bem e valorizado, ele tende a produzir mais e se engajar melhor nas atividades. Essa ideia é reforçada por Elton Mayo (1933), que, nos Estudos de Hawthorne, demonstrou que fatores humanos e emocionais influenciam diretamente o desempenho e a motivação dos trabalhadores. Além disso, o tema tem grande importância social, pois traz à tona discussões sobre qualidade de vida, valorização humana e respeito dentro das relações profissionais.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de levantamentos bibliográficos e também de uma pesquisa de campo feita na empresa Suprecolor, onde foram aplicados questionários para entender como os funcionários se sentem em relação ao ambiente e às condições de trabalho. A partir dos resultados, foi possível identificar pontos que precisam ser melhorados e propor soluções que possam servir de exemplo para outras empresas.

1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Recursos Humanos

A área de recursos humanos é relativamente recente pois surgiu no século 20, nesse período as indústrias estavam em ascensão e era necessária alguma área da empresa que se preocupasse com os trabalhadores para administrarem eles, assim surgiu o Rh.

Desde de 1920 até os dias de hoje os Recursos Humanos se atualizaram, havendo muitas transformações começando a ver o trabalhador como um ser humano social, consciente além do aumento de responsabilidades e funções, dentre elas a responsabilidade de garantir o bem-estar físico e social.

A saúde ocupacional (especialidade da saúde voltada para os trabalhadores) e a segurança dos funcionários ficam a cargo do rh com a obrigação de regular e verificar se as ações estão sendo seguidas corretamente.

1.2 Riscos Psicossociais no Ambiente de Trabalho:

As Normas Regulamentadoras (NRs) foram criadas para garantir um ambiente de trabalho seguro para empregados e empregadores, prevenindo doenças e acidentes e assegurando direitos e obrigações conforme o regulamento publicado pelo Ministério do Trabalho em 8 de junho de 1978. Ao longo do tempo, as NRs foram atualizadas e divididas em categorias específicas.

A NR-1 trata de riscos ocupacionais presentes no ambiente de trabalho, que podem causar problemas à saúde e segurança dos trabalhadores, incluindo riscos químicos, físicos, biológicos, ergonômicos e, com a atualização recente, riscos psicossociais. A Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, tornou obrigatório que as empresas avaliem fatores como sobrecarga de trabalho e pressão excessiva, adotem medidas preventivas e atualizem seus programas de gerenciamento de riscos. Essa atualização reforça também o papel dos colaboradores na prevenção e no acolhimento, e a aplicação prática dessa norma foi prorrogada para 2026, dando mais tempo para as empresas se adaptarem.

A NR-9 complementa essas normas ao tratar especificamente da identificação, avaliação e prevenção dos riscos ocupacionais no ambiente de trabalho, estruturando o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Essa norma exige que as empresas monitorem os riscos físicos, químicos, biológicos e psicossociais, priorizando ações conforme o impacto sobre os colaboradores.

A saúde mental dos trabalhadores tem se tornado uma preocupação crescente no Brasil, alcançando índices alarmantes de adoecimento psicológico relacionados ao trabalho. De acordo com reportagem do jornal O Tempo (2025), somente em 2024 foram registrados cerca de 472 mil afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, o que equivale a uma média de um trabalhador afastado por minuto, representando um aumento de aproximadamente 67% em relação a 2023.

Cuidar da saúde mental no ambiente de trabalho é essencial para manter equipes saudáveis, motivadas e produtivas. Quando um colaborador está emocionalmente equilibrado, ele tende a se concentrar melhor, tomar decisões com mais clareza e se relacionar de forma mais positiva com colegas e líderes. Já quando a saúde psicológica está comprometida, surgem dificuldades como falta de foco, desmotivação, irritabilidade e, em casos mais graves, doenças como depressão e ansiedade. A produtividade está diretamente ligada a esse fator. Quando a empresa

se preocupa com o bem-estar psicológico das pessoas, é mais fácil manter todos motivados e trabalhando bem; por outro lado, ambientes de trabalho tóxicos ou estressantes reduzem o desempenho e aumentam o número de faltas e afastamentos.

As empresas que reconhecem essa relação e investem em programas de saúde mental, como atendimento psicológico, espaços de escuta e políticas mais flexíveis, costumam observar resultados positivos. Além de melhorar o clima organizacional, essas ações fortalecem o vínculo entre colaborador e empresa e contribuem para um desempenho mais sustentável a longo prazo.

1.3 Saúde mental no trabalho

Além dos riscos psicossociais, o ambiente de trabalho também envolve riscos físicos e de acidentes, que podem afetar a saúde e segurança dos colaboradores. Esses riscos incluem situações como exposição a máquinas, equipamentos, agentes químicos ou condições inadequadas de infraestrutura. A prevenção desses riscos é essencial para o bem-estar dos trabalhadores e para o bom funcionamento da empresa.

Os riscos psicossociais no ambiente de trabalho estão ligados à forma como as atividades são organizadas, ao clima organizacional e às relações interpessoais no dia a dia profissional. Esses riscos não são físicos, mas podem afetar profundamente a saúde mental dos colaboradores. Situações como sobrecarga de trabalho, prazos excessivamente curtos, pressão constante por resultados, falta de apoio da liderança e insegurança quanto à permanência no emprego são exemplos de fatores que contribuem para esse tipo de risco. Esses problemas geralmente surgem quando há um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para realizá-lo.

Além disso, falhas na comunicação, ambiente competitivo e ausência de reconhecimento contribuem para o aumento do estresse e da insatisfação. Em longo prazo, isso pode levar ao desenvolvimento de transtornos como ansiedade, depressão e até o esgotamento emocional conhecido como burnout.

Para as organizações, ignorar os riscos psicossociais pode trazer sérias consequências. Entre os impactos mais comuns estão o aumento de afastamentos por motivos de saúde, a queda na produtividade, o aumento da rotatividade e os

prejuízos à imagem institucional. Por isso, é fundamental que as empresas adotem uma gestão mais humana e atenta ao bem-estar de seus colaboradores, promovendo ações que melhorem o ambiente de trabalho e incentivem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

1.4 Atualização da NR-1 e Lei nº 14.831/2024

O debate sobre a seriedade da saúde mental no trabalho e como pode afetar a produtividade foi explicado no capítulo anterior, essa reação popular tem gerado ações efetivas do governo como a inclusão de riscos psicossociais na NR-1 publicada na Portaria MTE nº 1.419, em 27 de agosto de 2024.

Essa medida tornou obrigatório a atenção das empresas para a verificação de riscos ocupacionais psicossociais no ambiente de trabalho como sobrecarga e

pressão excessiva, se comprometendo em deixar o ambiente mais acolhedor possível, monitorar, adotar medidas para mitigar os impactos e atualizar o programa de gerenciamento de riscos ocupacionais das empresas, a quantidade de empregados afetados por determinado risco deve alertar a prioridade da ação. Além dos empregadores, a mudança da NR-1 reforçou o papel dos colaboradores em ajudar na prevenção dos riscos e acolhimento.

Essas mudanças eram previstas para entrar em vigor em 25 de maio de 2025, porém o Ministério do Trabalho prorrogou para 2026, dando maior tempo para as empresas se prepararem.

A lei nº14.831/2024 auxilia no processo de incentivar as empresas instituindo certificados de empresas reconhecidas como promotoras da saúde mental, Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, para isso as empresas devem atender todos os critérios da lei.

2. TEORIA DE APOIO

Desde a modernidade os riscos psicossociais no ambiente laboral tem sido objeto de estudo. Dentre algumas teorias elaboradas, relacionavam-se a causa do

estresse entre demandas versus capacidades do indivíduo, deixando de lado a parte do controle. O sociólogo norteamericano Robert Karasek em seu trabalho "Modelo Demanda-Controle (Demand-Control Model ou "Job Strain Model") foi o primeiro a relacionar estas 2 definições ao estresse e adoecimento no ambiente de trabalho: o controle sobre o trabalho; e a demanda psicológica advinda do trabalho. Respectivamente ambos se referem à: aspectos relacionados à habilidades, se o trabalho envolve criatividade, aprendizagem, repetitividade... E a liberdade que o funcionário possui de auto organizar suas demandas, suas metas e prazos, como e até quando executá-los, atrelando ao empregado poder de decisão.

A segunda característica está atrelada às experiências psicológicas consequentes daquele trabalho, como a pressão do tempo, nível de concentração, interrupção das tarefas, necessidade da ação de outros colaboradores para a conclusão daquele trabalho.

São as combinações em diferentes níveis destas duas definições que resultam diferentes experiências no ambiente de trabalho.

Estes são os 4 tipos básicos:

- "alta exigência do trabalho" (caracterizado como alta demanda e baixo controle),
- "trabalho ativo" (alta demanda e alto controle),
- "trabalho passivo" (baixa demanda e baixo controle) e
- "baixa exigência"

A maioria das reações adversas das exigências psicológicas, tais como fadiga, ansiedade, depressão e doença física ocorrem quando a demanda do trabalho é alta e o grau de controle do trabalhador sobre o trabalho é baixo" (combinando baixa demanda e alto controle).

A partir do Modelo de Demanda-Controle Karaseck desenvolveu o O Job Content Questionnaire (JCQ), ou Questionário do Conteúdo do Trabalho, que é um instrumento desenhado para medir aspectos psicossociais do trabalho.

Evidências fisiológicas das repercussões de controle e de demanda sobre a saúde

Pesquisas de fisiologia do estresse vêm sendo desenvolvidas há mais de duas décadas pelas equipes de pesquisa de Gardell e Frankenhaeuser, na Suécia. Nesses estudos, foram avaliadas respostas endócrinas ao estresse e níveis de controle e demanda.

Frankenhaeuser & Gardell (1976), comparando dois grupos de trabalhadores, na indústria serralheira, observaram que a excreção de catecolamina e auto-relato de irritação foram significantemente mais elevados no grupo de baixo controle, comparado ao grupo de alto controle.

Em experimentos de laboratório, em que os indivíduos eram expostos a desenvolver atividades envolvendo alta demanda e baixo controle sobre o trabalho (uma situação similar ao trabalho em alta exigência), a produção de cortisol e adrenalina elevavam-se, enquanto em situações em que o indivíduo tinha um estressor controlável, somente a produção de adrenalina estava aumentada, enquanto o cortisol permanecia baixo (Frankenhaeuser, Lundberg & Forsman, 1980).

Para Frankenhaeuser (1991) quando as demandas são experimentadas como um estímulo, mais do que uma carga, o equilíbrio entre os chamados hormônios do estresse muda: a produção de adrenalina é tipicamente alta, enquanto a produção de cortisol é baixa. Nessas condições, portanto, o custo de realização da tarefa, para o corpo, é inferior ao trabalho realizado sob condições demandantes e pouco estimulantes.

Essas evidências corroboram a hipótese de que o não-balanceamento entre demandas laborais e nível de controle exercido no atendimento a essas demandas, e o tempo em que se experimenta essa situação de desequilíbrio, elevam a produção dos hormônios do estresse que, por sua vez, podem desencadear processos de adoecimento físico e mental.

2.1 A psicodinâmica do trabalho de Dejours

Na teoria de Christophe Dejours apudé Roberto Heloani e Selma Lancman elaborada na década de 1980 na França, é uma abordagem da psicologia que reflete aspectos psíquicos da dinâmica entre o trabalho e a saúde mental dos trabalhadores, a psicopatologia foi a sua principal fonte de estudo (estudo científico dos transtornos mentais).

Infere-se na obra os pontos negativos, mas também os seus aspectos positivos. O autor afirma que o trabalho não pode ser considerado um elemento neutro perante o indivíduo pois é capaz de gerar sofrimento e prazer na vida de seus praticantes.

O principal aspecto que a psicodinâmica do trabalho procura desvendar é a indiferença do trabalhador atual perante situações desregulares no mercado de trabalho contemporâneo (assédio, violência verbal, pressão psicológica, desemprego, exploração...), como estes trabalhadores conseguem manter sua sanidade mental perante tais questões?

Para Dejours, a maioria dos trabalhadores vivem numa normalidade sofrente.

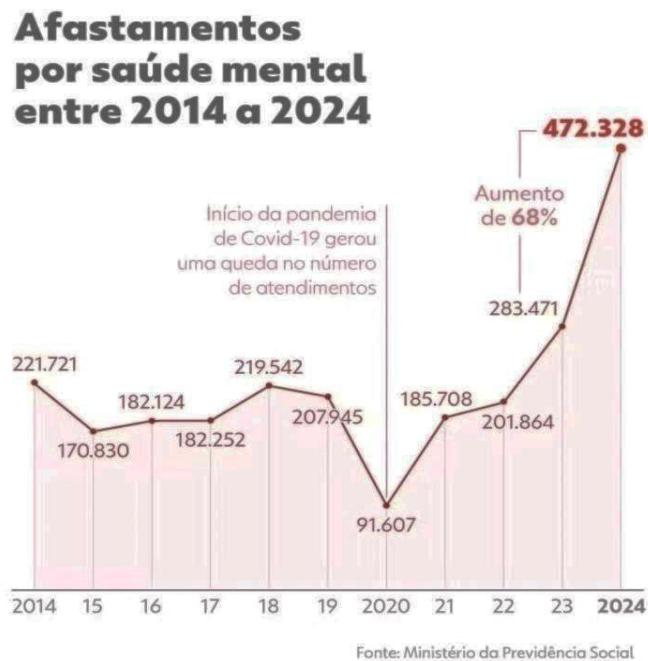
A normalidade é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Portanto, a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. Pode-se propor um conceito de ‘normalidade sofrente’, sendo, pois, a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma ‘normalização’ pejorativa e desprezível, obtida pela ‘interiorização’ da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho (DEJOURS, 1999, p. 36).

2.2 Doenças Ocupacionais

O Brasil enfrenta uma grave crise de saúde mental, que tem gerado impactos diretos tanto na vida dos trabalhadores quanto nas empresas. De acordo com dados exclusivos do Ministério da Previdência Social, o número de afastamentos do trabalho alcançou quase meio milhão em 2024, representando o maior índice registrado nos últimos dez anos.

Esses dados, obtidos com exclusividade pelo portal G1, revelam que, no último ano, os transtornos mentais atingiram níveis incapacitantes nunca antes observados. Em comparação ao ano anterior, as 472.328 licenças médicas concedidas representam um aumento de 68%.

Figura 1



Fonte: Ministério da Previdência Social

2.2.1 Depressão

A depressão é uma doença mental a qual provoca ausência de prazer em coisas que antes faziam bem e grande oscilação de humor e pensamentos, que podem culminar em comportamentos e atos suicidas. Outros sintomas são: irritabilidade, ansiedade, angústia, desânimo, cansaço contínuo, necessidade de maior esforço para realizar tarefas, diminuição ou incapacidade de sentir prazer, raciocínio mais lento e esquecimento, tais sintomas culminam para pensamentos suicidas. A causa da doença é multifatorial portanto o local de trabalho pode ser a razão do desenvolvimento da depressão em um indivíduo, principalmente em ambientes com alta pressão, hostis e relações interpessoais insatisfatórias, sabe-se que pessoas expostas a um alto nível de estresse estão mais suscetíveis à doença e caso o ambiente de labor não tenha políticas voltadas à saúde mental, o quadro do funcionário pode piorar.

Infelizmente, o preconceito contra a depressão é real. Cansei de ouvir gente dizer que o que tinha era frescura. No meu antigo trabalho, por exemplo, nunca pude falar que tinha depressão, pois eles não queriam me entender. Em uma das minhas crises, a gerente de RH subiu para falar comigo e me deu uma bronca por estar chorando na frente dos meus colegas. (Carvalho, BBC Brasil, 2023).

“Dados do último mapeamento sobre a doença realizado pela OMS apontam que 5,8% da população brasileira sofre de depressão, o equivalente a 11,7 milhões de brasileiros.”

A nível continental, o Brasil aparece atrás apenas dos Estados Unidos, onde segundo a OMS, 5,9% da população sofre de transtornos de depressão.

Uma soma de fatores explica a alta incidência de depressão entre os brasileiros, segundo especialistas ouvidos pela BBC News Brasil:

“Dificuldade de acesso a tratamento de qualidade na rede pública de saúde”

“Forte estigma social ainda existente no país em relação aos transtornos mentais” “Falta de um protocolo de atendimento para a depressão.”

Diante disto, a NR1 - Riscos Psicossociais tem um papel fundamental perante a sociedade brasileira na quebra deste forte estigma social referente à depressão e outras doenças mentais.

2.2.2 Ansiedade

Segundo a American Psychological Association (APA), a ansiedade é uma resposta natural do corpo a situações desafiadoras, funcionando como um mecanismo de preparação para enfrentar dificuldades. No entanto, a ansiedade pode se tornar um problema quando a preocupação e os sintomas ficam muito fortes em relação ao que está causando a reação. Entre os sintomas mais comuns, destacam-se: aumento da frequência cardíaca, tensão muscular, dificuldade de concentração, insônia e uma sensação constante de apreensão.

No contexto profissional, a ansiedade pode se manifestar de diversas maneiras. Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho e as pressões para alcançar metas de desempenho, os trabalhadores podem se sentir sobre carregados e inseguros quanto às suas responsabilidades. A pressão constante para ser produtivo e o medo de falhar podem gerar um ciclo de estresse que afeta diretamente a saúde mental dos colaboradores.

2.2.3 Burnout

A Síndrome de Burnout é um distúrbio psíquico reconhecido pela Organização Mundial da Saúde como um fenômeno ocupacional, caracterizado por um estado de exaustão física, emocional e mental decorrente da exposição prolongada a fatores estressantes no ambiente de trabalho. Essa condição afeta principalmente profissionais que lidam diretamente com pessoas, como professores, profissionais da saúde, policiais e assistentes sociais, sendo resultado de uma sobrecarga crônica de trabalho, falta de reconhecimento, pressão por produtividade e ausência de suporte organizacional.

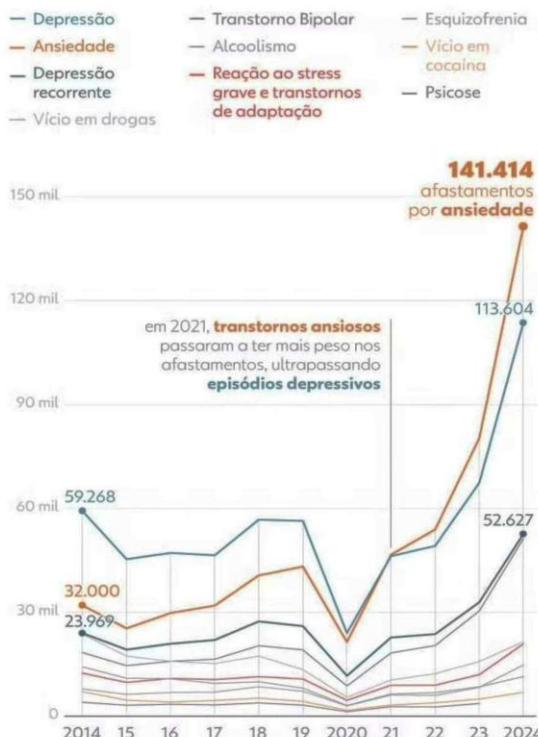
Os principais sintomas incluem exaustão emocional, despersonalização — que se manifesta como indiferença ou cinismo em relação ao trabalho. Maslach Burnout Inventory (MBI), que avalia as três dimensões da síndrome. O tratamento envolve intervenções psicológicas, como a terapia comportamental, mudanças nas condições de trabalho, práticas de autocuidado e, em alguns casos, uso de medicação sob orientação médica.

A prevenção do Burnout exige ações organizacionais voltadas à promoção da saúde mental, como programas de bem-estar, gestão humanizada e valorização do trabalhador. Ignorar os sinais da síndrome pode levar ao agravamento do quadro, comprometendo não apenas a saúde do profissional, mas também a qualidade dos serviços prestados e o clima organizacional.

Portanto, compreender o Burnout sob uma perspectiva técnica é essencial para desenvolver estratégias eficazes de enfrentamento e prevenção, contribuindo para ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis.

Figura 2

Afastamentos por transtornos mentais em 2024



Fonte: Ministério da Previdência Social.

Foto: Luisa Rivas | Arte g1

Fonte: Ministério da Previdência Social

3 ESTUDO DE CASO: EMPRESA SUPRECOLOR

A Suprecolor é uma empresa brasileira de pequeno porte, atualmente com mais de 100 funcionários, originada de um negócio familiar, fundada com o propósito de transformar a cor em desempenho. Atua no segmento de masterbatches e aditivos, oferecendo soluções que combinam ciência dos materiais, criatividade e conhecimento técnico aplicado aos processos de transformação plástica.

Por ter crescido a partir de uma estrutura familiar, a empresa mantém proximidade entre gestores e colaboradores, o que favorece a comunicação direta e a agilidade nas decisões. No entanto, por ser uma empresa em expansão, a organização desenvolveu sua formalização e padronização de processos, buscando a complexidade estrutural de empresas maiores do setor.

Apesar de suas origens familiares, a Suprecolor está em contínuo crescimento, investindo em maquinário de alta tecnologia e aprimorando seus processos. A empresa possui certificações de qualidade, como o ISO, que comprovam seu compromisso com padrões elevados de produção e segurança, consolidando sua posição no mercado e fortalecendo a confiança dos clientes.

3.1 Situação atual x Requisito legal

A respectiva empresa de masterbatches (mistura concentrada de pigmentos e/ou aditivos dispersos em uma resina polimérica, utilizada para colorir ou conferir outras propriedades a plásticos e aditivos) Suprecolor, é uma companhia consideravelmente pequena, surgiu de um negócio familiar e por demandas maiores foi se expandindo. Por teste motivo talvez, os administradores não conseguiram estruturar o aumento da companhia da maneira que desejavam. Portanto a empresa não conta com um suporte ideal à saúde mental do trabalhador, que seria: campanhas de conscientização, iniciativas da empresa de incentivo á evolução do empregado, em treinamento dos líderes, serviço de uma psicóloga dedicado aos funcionários, canais de comunicação confidenciais, criar estratégias para evitar a sobrecarga de trabalho que leva muitas vezes ao burnout do empregado, promover atividade física fora do trabalho. tais incentivos e cuidados são propostos na [Lei 14.831](#), em vigor desde 27 de março de 2024, conhecida como a nova Lei de Saúde Mental, foi instituída com o objetivo de incentivar as empresas a adotarem práticas que promovam a saúde mental de seus colaboradores. Organizações que atendam os requisitos de proporcionar um ambiente de trabalho seguro e acolhedor ao funcionário, recebem o Certificado de Empresa Promotora da Saúde Mental.

3.2 Planejamento da pesquisa

A empresa Suprecolor, da região de Santana de Parnaíba, era de conhecimento geral, e por conta da localidade próxima resolvemos tentar o contato, assim através do telefone marcamos uma visita para explicarmos a proposta do nosso tcc de Riscos psicossociais e saúde do trabalhador, e as medidas que estávamos

pretendendo aplicar, a partir desse contato recebemos a afirmativa da possibilidade de utilizarmos o nome da empresa, deste modo a pesquisa de clima organizacional foi implantada.

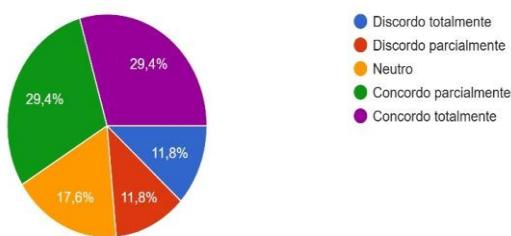
3.2.1 Resultado da pesquisa

Com a implementação de uma pesquisa de campo realizada entre os colaboradores da empresa de modo que pelo menos um funcionário de cada setor respondesse, foi enviado um Google forms com 16 perguntas sendo elas;

gráfico 1

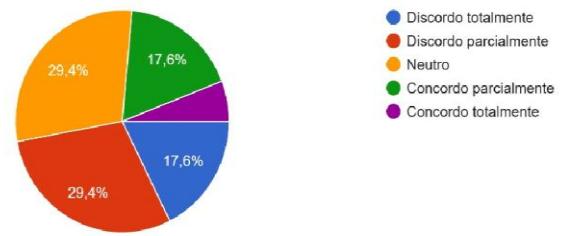
1-Tenho excesso de tarefas e prazos apertados.

17 respostas



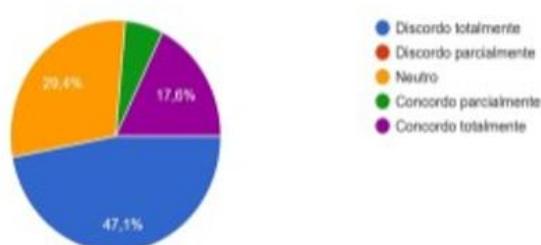
2. Me sinto pressionado(a) para atingir metas inatingíveis.

17 respostas



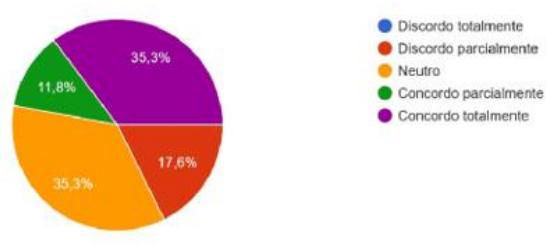
7.Já sofri ou presenciei situações de assédio moral ou constrangimento.

17 respostas



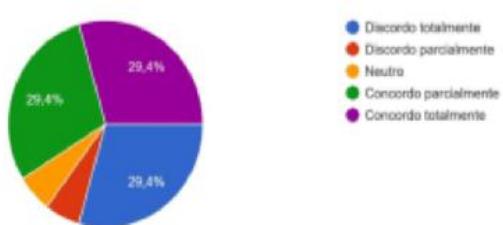
8. Tenho liberdade para tomar decisões sobre como realizar minhas tarefas.

17 respostas



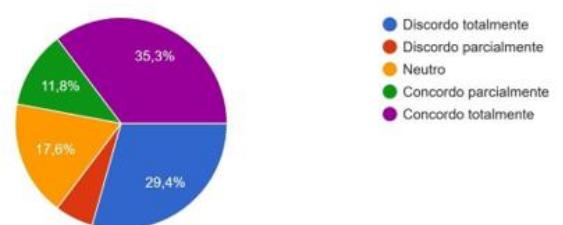
10. Recebo apoio emocional dos meus superiores quando estou com dificuldades.

17 respostas

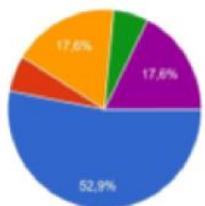


11. A empresa se preocupa com a saúde mental dos funcionários.

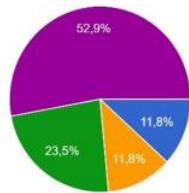
17 respostas



12. Existe um canal seguro para relatar situações desconfortáveis ou abusivas.
17 respostas

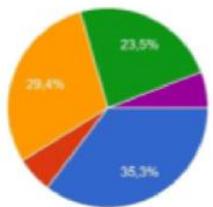


13. Já tive sintomas físicos ou emocionais relacionados ao trabalho (estresse, insônia, ansiedade).
17 respostas



● Discordo totalmente
● Concordo parcialmente
● Neutro
● Concordo parcialmente
● Concordo totalmente

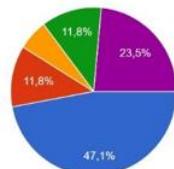
14. Sinto que meu trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal.
17 respostas



● Discordo totalmente
● Concordo parcialmente
● Neutro
● Concordo parcialmente
● Concordo totalmente

15. Tenho medo de ser punido(a) ou demitido(a) se mostrar cansaço ou dificuldades emocionais.

17 respostas



● Discordo totalmente
● Concordo parcialmente
● Neutro
● Concordo parcialmente
● Concordo totalmente

Fonte: Autoria Própria

Com base nas respostas obtidas a partir das 15 perguntas aplicadas, incluindo a última que questiona aos colaboradores se eles gostariam de relatar sobre algo em seu ambiente de trabalho, foi possível identificar alguns pontos críticos na dinâmica organizacional. Os resultados indicam a existência de falhas na comunicação entre os setores, o que tem gerado certa sobrecarga de trabalho para outros colaboradores.

Além disso, também foram identificados relatos preocupantes de abuso psicológico, atribuídos principalmente à falta de preparo e treinamento adequado de gestores. Essa constatação é reforçada pelos dados apresentados no gráfico número 7, no qual 47,1% dos colaboradores afirmaram ter presenciado situações de assédio moral ou constrangimento no ambiente de trabalho.

É notório certa atenção em base do gráfico de número 12, onde consta que os funcionários não podem contar com um canal seguro de denúncias no ambiente de trabalho, o que dificulta a adoção de medidas corretivas eficazes e contribui para o silenciamento de situações de abuso.

Diante disso, é evidente a necessidade de ações voltadas à melhoria da comunicação interna, capacitação de líderes e implantação de um canal confidencial de denúncias, visando promover um ambiente de trabalho mais ético, seguro e colaborativo.

4 PROPOSTA E APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 Propostas de soluções e medidas preventivas

A análise do gráfico permite identificar as principais falhas na Suprecolor, como comunicação e falta de treinamento de gestores, posto esses dados as propostas de aplicação para uma melhoria se dividem em 3 etapas.

A terceirização para a condução de questões internas é necessária, para ter uma visão de fora de uma pessoa contratada para solucionar ruídos de comunicação e conflitos internos, assim conseguíramos entender a raiz do problema e aplicarmos medidas diretas nela.

Atualizar o treinamento com os gestores para que eles consigam repassar as funções de forma correta a serem feitas, e não gerar gargalos nas atividades, e também formas de lidar com assédios no trabalho e fornecer total segurança para os funcionários.

Reunião mensais para avaliar a evolução após essas medidas e junto a isso discutir pautas que agregam a empresa e melhor forma de lidar com elas.

4.2 Como aplicar na prática (plano de ação)

Exemplo de cronograma para medida de longo prazo

Figura 3

mês x				
① Efetuar a contratação do mediador de conflitos.	② Realizar entrevista com o profissional e pontuar os problemas da empresa, discutir aplicações.	③ Início da aplicação por setores. O profissional conversará individualmente com cada trabalhador e gestor do respectivo setor para identificar o viés do problema.	④ Segundo e terceiro setor	⑤ quarto e quinto setor
⑥ sexto e sétimo setor	⑦ oitavo e nono setor	⑧ décimo setor	⑨ décimo primeiro setor	⑩ décimo segundo setor
⑪ décimo terceiro setor	⑫ décimo quarto setor	⑬ décimo quinto setor	⑭ décimo sexto setor	⑮ décimo sétimo setor
⑯ décimo oitavo setor	⑰ décimo nono setor	⑱ vigésimo setor	⑲ vigésimo primeiro setor	⑳ vigésimo segundo setor
㉑ vigésimo terceiro setor	㉒ vigésimo quarto setor	㉓ vigésimo quinto setor	㉔ Reunião do RH em conjunto do mediador para discutir os pontos apresentados pelos colaboradores e a partir disto planejar as medidas a serem aplicadas.	㉕

Fonte: Autoria Própria

4.2.1 Terceirização de um mediador de conflitos

Com o objetivo de melhorar o clima e comunicação entre os funcionários, a terceirização de um mediador de conflitos para identificar e desenvolver esses problemas seria o ideal. A empresa pode encontrar esses profissionais que trabalham em empresas de consultoria em RH por meio de plataformas digitais como o LinkedIn. Após a identificação de ruídos de comunicação no relacionamento dos trabalhadores o setor de recursos humanos contrataria esse profissional com a função de mediar os respectivos conflitos, podendo incluir também a implementação de políticas preventivas e treinamentos de comunicação.

É imprescindível que a empresa comunique o mediador seus objetivos com aquela contratação e que haja uma conversa para traçar um cronograma e quais propostas serão de fato aplicadas no ambiente, a transparência para os funcionários é fundamental, pois esses precisam estar alinhados ao projeto e cientes que precisarão estar dispostos a resolver os conflitos por meio da conversa, e que o processo pode não ser rápido ou 100% efetivo desde a primeira medida.

4.2.2 Treinamento de gestores

Os gestores possuem um papel extremamente importante dentro da empresa, dentro de um setor são os responsáveis pela equipe. Entretanto, se esses não forem bem treinados, pode haver impactos negativos sobre a saúde mental dos liderados. O treinamento de gestores tem por finalidade desenvolver e melhorar as principais habilidades que um líder deve desempenhar: comunicação, tomada de decisão e resolução de conflitos. Melhorando tais habilidades a eficácia da gestão aumenta em conjunto com o desempenho geral da equipe reduzindo as chances daquele ambiente culminar riscos psicossociais.

Um bom treinamento começa pela empresa identificando as maiores necessidades dos líderes, ou seja, as maiores faltas e erros. Essa identificação pode ser feita com uma conversa entre os colaboradores. Pode-se pontuar que, no caso específico da Suprecolor com base nos resultados da pesquisa, o treinamento para

gestão de pessoas e o treinamento para gestão de metas se destacam como prioridades.

Após os objetivos e necessidades serem traçados, a contratação do serviço é feita majoritariamente online, fica a critério da empresa procurar o serviço que mais lhe pareça vantajoso e produtivo, o orçamento pode ser realizado também de forma on-line diretamente na plataforma da empresa que prestará o serviço de treinamento assim as opções podem ser avaliadas e a contratação efetuada.

Com ambos os treinamentos, lideranças mais humanas na construção de relacionamentos interpessoais mais saudáveis será incentivada, isso faz com que o trabalhador se sinta confortável na sua posição e com suas tarefas, o líder também terá mais clareza e segurança em transmitir comandos certos, estabelecer metas atingíveis e não reproduzir práticas abusivas aos liderados.

4.2.3 Reuniões mensais

Outra proposta a ser aplicada é a de reuniões mensais com os colaboradores e gestores de cada setor, a fim de discutir sobre o desempenho da equipe durante aquele período, o que pode ser mantido e o que deve ser repensado, após as reuniões com os colaboradores os gestores de cada setor devem juntar-se e analisar o que foi apresentado pelos funcionários. Tal prática pode vir a ser produtiva pois ela dá autonomia aos colaboradores e é um meio de escuta ativa permitindo que a equipe tenha uma pausa para reflexão do trabalho desenvolvido e do ambiente como um todo. É uma prática que pode evitar que problemas pequenos evoluam.

4.2.3.1 Planejamento para ações imediatas de curto Prazo

De imediato, a empresa poderia contratar um profissional da psicologia especializado em POT (Psicologia Organizacional e do Trabalho) para realizar uma semana focada na saúde mental do trabalhador, a psicóloga poderá realizar uma palestra abordando a importância do cuidado com a saúde mental, explicar os sintomas de cada transtorno, orientar os trabalhadores a procurar ajuda e também orientar o RH à identificar e orientar funcionários que possivelmente estão

emocionalmente instáveis. Pode-se também reservar um dia ou mais para que os funcionários que demonstrarem interesse, conversem em particular com a profissional da área da saúde. Nesta mesma semana, a equipe de RH pode elaborar uma conversa dinâmica com os colaboradores sobre como a comunicação é importante no ambiente profissional e se exercida da melhor maneira evita o desgaste emocional. Neste mesmo dia, pode haver a realização de uma dinâmica entre os funcionários e gestores: A dinâmica do espelho consiste em preparar caixas com espelhos dentro e distribuir uma para cada participante, orientando que não abram antes de autorizados a fazê-lo; Diga ao grupo que, dentro de cada caixa, há uma foto de alguém muito importante para cada pessoa ali; Em seguida, peça aos participantes — um a um — para posicionar a caixa diante do rosto e abri-la, mas sem revelar de quem é a "foto" que estão vendo; Cada participante deve olhar para a "foto" e falar para o grupo característica da pessoa que está vendo, sem revelar que fala de si mesmo. Quanto mais características um participante apresentar, maior deve ser seu nível de reflexão e autoconhecimento. O RH poderá avaliar como cada colaborador se percebe e identificar sinais sobre sua saúde mental.

4.3 Resultados Esperados

A partir da aplicação das medidas propostas, que incluem a terceirização de um mediador de conflitos, a atualização dos treinamentos de gestores e a realização de reuniões mensais de alinhamento, espera-se que a Suprecolor alcance melhorias significativas tanto na comunicação interna quanto no bem-estar dos colaboradores. Essas ações têm o potencial de reduzir os riscos psicossociais identificados na pesquisa de campo e promover um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo.

Com a terceirização de um mediador de conflitos, a empresa contará com uma visão externa e imparcial sobre as relações internas, o que permitirá compreender melhor a origem dos ruídos de comunicação e das situações de conflito entre os funcionários. A presença desse profissional deve favorecer o diálogo e a escuta ativa, prevenindo o agravamento de problemas interpessoais e fortalecendo o sentimento de confiança e justiça entre os colaboradores. Isso impacta diretamente

na saúde mental dos trabalhadores, reduzindo sintomas de estresse e ansiedade relacionados ao ambiente de trabalho.

O treinamento de gestores também trará resultados relevantes para a dinâmica da empresa. Líderes mais capacitados estarão aptos a repassar as tarefas de forma mais clara, organizar melhor as demandas e lidar com situações de conflito de maneira ética e empática. Além disso, o treinamento contribuirá para prevenir práticas abusivas, melhorando o clima organizacional e a relação entre chefias e subordinados. Espera-se que, com gestores mais preparados, a Supreco fortaleça sua cultura de respeito, transparência e valorização humana, refletindo positivamente na motivação e na produtividade das equipes.

As reuniões mensais entre colaboradores e gestores funcionarão como espaços de escuta e troca, permitindo que as equipes expressem suas percepções sobre o ambiente de trabalho e participem ativamente das decisões que afetam seu cotidiano. Esse tipo de prática promove o senso de pertencimento e colaboração, além de possibilitar o acompanhamento contínuo dos resultados e a correção de possíveis falhas nos processos internos.

Os impactos esperados dessas ações são amplos. Do ponto de vista da saúde do trabalhador, a tendência é observar uma redução significativa dos níveis de estresse, da sobrecarga emocional e dos conflitos interpessoais. O ambiente tende a se tornar mais equilibrado, acolhedor e seguro psicologicamente, fatores fundamentais para a prevenção de adoecimentos mentais, como depressão e burnout. Já em relação à produtividade organizacional, espera-se que a melhora na comunicação e na gestão aumente a eficiência das atividades, reduza retrabalhos e fortaleça o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

De modo geral, a implementação destas medidas permitirá que a Supreco avance no cumprimento das exigências da NR-1 e da Lei nº 14.831/2024, demonstrando seu compromisso com a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. A longo prazo, os benefícios esperados incluem a diminuição do absenteísmo, a retenção de talentos e a construção de uma imagem institucional positiva, associada à valorização das pessoas e à responsabilidade social. Assim, os resultados previstos reforçam que investir na saúde mental e no desenvolvimento humano não é apenas uma exigência legal, mas também uma estratégia essencial para o crescimento sustentável e para o fortalecimento da produtividade da Supreco.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o exposto, as Normas Regulamentadoras visam garantir o trabalho seguro, com a atualização da NR-1 a obrigatoriedade de gerir os riscos psicossociais surge para além de riscos físicos, químicos e biológicos e alerta a necessidade de repensar a dinâmica de trabalho no Brasil. Em vista disso, resgata-se a questão inicial deste TCC: como criar um ambiente de trabalho que valorize a saúde mental sem deixar de lado a eficiência e os objetivos da empresa encontrando o ponto certo entre desempenho e qualidade de vida? Durante o estudo da empresa Suprecolor, a partir das respostas do questionário aplicado observa-se o desgaste de relações interpessoais no ambiente de trabalho, metas e prazos apertados, e uma possível má gestão de líderes.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, baseando-se em teorias como as de Robert Karasek em seu trabalho “Modelo Demanda-Controle (Demand-Control Model ou “Job Strain Model” que pela primeira vez relacionou o estresse, o controle sobre o trabalho e a demanda psicológica advinda do trabalho ao adoecimento do indivíduo conclui-se que a resposta da pergunta inicial e também para os problemas da respectiva companhia Suprecolor seja: investir em diálogo, capacitação de líderes, escuta ativa, ações de prevenção como apoio psicológico, reconhecer o esforço dos colaboradores, promover um ambiente de confiança e se possível, incentivar a autonomia e evolução do trabalhador. Tais ações ajudam a reduzir possíveis casos de burnout, depressão, ansiedade, estresse e afastamento do trabalho.

REFERÊNCIAS

BALBINOT, Rogério Luiz. Gestão de Riscos Psicossociais: Como Implementar nas Empresas?. **RSData**, 2025. Disponível em:
<https://www.radata.com.br/gestao-de-riscos-psicossociais-como-implementar-nas-empresas/?citationMarker=43dc9a7-70db-4a1f-b0ae-981daa162054>. Acesso em: 12 nov. 2025.

CASEMIRO, Poliana; MOURA, Rayane. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. **g1**, 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.htm>. Acesso em: 12 nov. 2025.

CNX, Adm . Ansiedade no trabalho: causas, sintomas e como identificar. **Conexa**, 2024. Disponível em: <https://www.conexasaude.com.br/blog/ansiedade-no-trabalho>. Acesso em: 12 nov. 2025.

COSENZA, Bruna. Psicodinâmica do trabalho de Dejours: o que é?. **Blog Vittude**, 2022. Disponível em: [https://www.vittude.com/blog/psicodinamica-do-trabalho-de-dejours-o-que-e/amp](https://www.vittude.com/blog/psicodinamica-do-trabalho-de-dejours-o-que-e/). Acesso em: 12 nov. 2025.

Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025: Atualização da NR-1 reforça a gestão de segurança e saúde no trabalho. **gov.br**, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>. Acesso em: 12 nov. 2025.

HELOANI, Roberto ; LANCMAN, Selma . **Psicodinâmica do trabalho:** o método clínico de intervenção e investigação. Scielo, 2003.

MARIA, Tania ; ARAÚJO, Edna ; GRAÇA, Cláudia . **Estresse ocupacional e saúde:** contribuições do Modelo Demanda-Controle. Scielo Brasil: Universidade Estadual de Feira de Santana, 2003. 13 p.

MULDER, Patty. Job demand control model: by Robert Karasek. **toolshero**, 2022. Disponível em: <https://www.toolhero.com/human-resources/job-demand-control-model>. Acesso em: 12 nov. 2025.

PASCHOALIN , Rita. **Como melhorar a saúde mental no trabalho.** Harvard Business, 2023.

TEIXEIRA, Iara Do Nascimento ; SILVA, Isabel Soares; CADIME, Irene Maria. **Riscos psicossociais no trabalho:** revisão integrativa e perspectivas conceituais. Revista brasileira medicina do trabalho: *Editora*, 2025.