

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em
Recursos Humanos

LETÍCIA GABRIELLE MOURA NUNES
MARIA CLARA TAKAKU LUIZ
MARIA VITÓRIA PORFÍRIO FRANCO DE OLIVEIRA
NICOLLE CARRIEL
REBECA LAROZI DE OLIVEIRA

**O PAPEL DO RH NA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E BEM-
ESTAR DOS COLABORADORES EM GRANDES EMPRESAS**

ITAPETININGA

2025

LETÍCIA GABRIELLE MOURA NUNES
MARIA CLARA TAKAKU LUIZ
MARIA VITÓRIA PORFÍRIO FRANCO DE OLIVEIRA
NICOLLE CARRIEL
REBECA LAROZI DE OLIVEIRA

**O PAPEL DO RH NA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E BEM-
ESTAR DOS COLABORADORES EM GRANDES EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para a obtenção da
Habilitação Profissional de Técnico em
Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de
Gestão de Negócios, a Escola Técnica
Estadual de Itapetininga, sob orientação da
Professora Ângela Maria da Cruz

ITAPETININGA

2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por estar comigo e ser meu amparo nos momentos bons e ruins. Aos meus pais que moldaram meu caráter e me fizeram ser quem sou. As minhas amigas, por todo esforço e tempo depositado neste trabalho. Ao meu namorado que sempre esteve ao meu lado me apoiando. Com gratidão e amor,
Letícia.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me conceder força e sabedoria em cada etapa. Aos meus pais, Luziane e Alexandre, pelo amor, apoio e dedicação incondicionais. Às minhas amigas de TCC, pela parceria e por cada momento compartilhado. E a todos que fizeram parte da minha trajetória, que sempre acreditaram no meu potencial.
Maria Vitória.

Dedico este trabalho aos meus pais, Marcos e Luciana, pelo possível e impossível que fazem por mim. A minha irmã Isabella, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida. Ao meu namorado, Gabriel, pelo amor e compreensão em toda e qualquer situação. E as minhas amigas que foram essenciais para a criação desse trabalho.
Nicolle.

Dedico este trabalho aos meus pais, Alexandre e Fabiana, por seu amor incondicional e por nunca soltarem minha mão. A minha sogra, Paula, pelo apoio constante. Às minhas amigas, cuja parceria tornou este trabalho possível. E ao meu namorado, Júlio, que com seu carinho tornou esta jornada mais leve. Com muito amor,
Rebeca.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus pelo dom das nossas vidas, e por nos ajudar a ultrapassar os obstáculos encontrados ao longo do curso, e por proporcionar tantos momentos de fraternidade e união.

Aos nossos pais e familiares, que nos incentivaram nas fases difíceis e compreenderam a nossa ausência enquanto se dedicávamos a realização deste trabalho.

Também agradecemos aos professores, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo formativo, tanto profissional quanto pessoal.

A todos os amigos de classe, que durante esses três anos tivemos a oportunidade de crescer e amadurecer juntos, onde vivenciamos muitos acontecimentos especiais, quais vamos levar para sempre em nossos corações.

“A verdadeira virtude não está em estar no topo, mas em se importar com o bem-estar dos outros.”

Confúcio

RESUMO

No presente documento apresenta-se o planejamento e desenvolvimento de um Trabalho de Conclusão de Curso, realizado na Escola ETEC Darcy Pereira de Moraes. Esta monografia expõe um estudo sobre o setor de Recursos Humanos e seu papel na promoção da saúde mental e bem-estar físico dos colaboradores em grandes empresas, por meio de questionários e observações em corporações da região de Itapetininga. Entre elas, destacam-se a Unimed Sul Paulista e uma grande companhia de laticínios no interior de São Paulo, nas quais, fica evidente a busca e a importância de promover o bem-estar geral no âmbito organizacional. Com as informações obtidas, pudemos relacionar diretamente a boa gestão do RH com o estado mental dos trabalhadores. Além disso, a sondagem dos dados foi embasada nos referenciais teóricos especializados, mediante aos artigos científicos e publicações acadêmicas. Dessa forma, esse trabalho patenteou a importância de uma política de RH alinhada às necessidades humanas e organizacionais, impulsionando um ambiente corporativo produtivo e sustentável.

Palavras-chave: Recursos Humanos, saúde mental, bem-estar, grandes empresas, qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

This document presents the planning and development of a Final Course Project, conducted at the ETEC Darcy Pereira de Moraes School. This monograph presents a study on the Human Resources sector and its role in promoting the mental health and physical well-being of employees in large companies, through questionnaires and observations in corporations in the Itapetininga region. Notable among these are Unimed Sul Paulista and a large dairy company in the interior of São Paulo, which highlights the pursuit and importance of promoting general well-being within the organizational framework. With the information obtained, we were able to directly link good HR management to the mental state of employees. Furthermore, the data collection was based on specialized theoretical frameworks, including scientific articles and academic publications. Thus, this work demonstrated the importance of an HR policy aligned with human and organizational needs, fostering a productive and sustainable corporate environment.

Keywords: Human Resources; mental health, well-being, large companies, quality of work life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide de Maslow



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIS: Atenção Integral à Saúde

INSS: Instituto Nacional do Seguro Social

LER: Lesão por Esforço Repetitivo

TEM: Ministério do Trabalho e Emprego

NR: Norma Regulamentadora

NR-1: Norma Regulamentadora n 1- Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais

NR-17: Norma Regulamentadora n 17- Ergonomia

OMS: Organização Mundial da Saúde

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

RH: Recursos Humanos

TCC: Terapia Cognitivo-Comportamental

TOC: Transtorno Obsessivo Compulsivo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Justificativa.....	11
1.2. Objetivos.....	11
1.2.1. Objetivos Gerais	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
2. O VALOR DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA NO AMBIENTE LABORAL	12
2.1. Norma Regulamentadora N°1 (NR-1).....	12
3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	14
3.1. Impactos da Ergonomia.....	14
3.1.1. Física.....	15
3.1.2. Cognitiva	15
3.1.3. Organizacional	15
4. FERRAMENTAS QUE PROMOVEM A SAÚDE FÍSICA E MENTAL DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	17
4.1. A importância da comunicação no ambiente de trabalho e como ela influencia a saúde mental dos colaboradores	17
4.2. Terapia no ambiente de trabalho	19
5. PSICODINÂMICA DO TRABALHO	21
5.1. Psicanálise Organizacional	22
5.2. Relações humanas de Elton Mayo	23
6. TEORIAS BEHAVIORISTAS	24
6.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	24
6.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	26
6.3. Teoria X e Y de McGregor	26
7. WORKAHOLISMO NAS ORGANIZAÇÕES: COMO PREVENIR O EXCESSO DE TRABALHO	28
8. UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ESTRUTURADA COMO PILAR PARA O DESEMPENHO EMPRESARIAL	30
8.1. Wellbeing Washing: retórica contra realidade	30

9. METODOLOGIA	32
9.1. Resultado da pesquisa	32
9.2. Discussão.....	40
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
GLOSSÁRIO	45

1. INTRODUÇÃO

O compromisso do setor de Recursos Humanos não se resume somente a dirigir tarefas e conciliar os desejos dos colaboradores com os da empresa, mas sim, promover rotineiramente o bem-estar mental de todos que residem no âmbito organizacional. O papel do RH nesse quesito é indispensável, pois ele é o pilar do bom funcionamento de uma organização. À medida que os assalariados doam seu tempo, para determinada função que ultrapassa sua jornada de trabalho, o desequilíbrio entre sua vida pessoal e profissional se torna comum, e seu estado psíquico passa por inúmeras oscilações que muitas vezes não são consideradas, gerando problemas graves, até síndromes incuráveis.

O objetivo do nosso projeto é fomentar a importância da saúde física e psicológica no ambiente ocupacional, compreender o modo que uma companhia age diante de distúrbios mentais de seus cooperantes, e como ela evita as adversidades adquiridas pelos funcionários durante sua ocupação na instituição.

Nos últimos anos, o debate sobre saúde mental ganhou força dentro das grandes empresas, que passaram a reconhecer que o colaborador não é apenas um executor de funções, mas um ser humano atravessado por emoções, pressões e expectativas. Nesse cenário, o RH torna-se peça fundamental ao assumir a responsabilidade de criar condições para que o ambiente de trabalho seja saudável, seguro e acolhedor. Essa compreensão vai além da produtividade e alcança a valorização do indivíduo, reconhecendo que o bem-estar emocional influencia diretamente o desempenho, as relações interpessoais e a permanência do colaborador na organização.

Além disso, observa-se que grandes corporações passaram a adotar estratégias mais estruturadas de promoção do bem-estar, entendendo que colaboradores saudáveis emocionalmente contribuem para um clima organizacional mais equilibrado, inovador e engajado. Empresas como Unimed Sul Paulista e a indústria de laticínios analisada neste trabalho já demonstram avanços nesse sentido, revelando a urgência de políticas que ultrapassem o discurso e cheguem à prática diária. É nesse contexto que o RH atua como mediador entre empresa e colaborador,

sendo responsável por identificar necessidades, construir diálogos e promover ações efetivas de cuidado.

Ao mesmo tempo, torna-se necessário reconhecer que a pressão por resultados, a competitividade crescente e a aceleração dos processos podem gerar tensões constantes no ambiente laboral. Nesse cenário, o RH assume um papel estratégico na prevenção do sofrimento psíquico, atuando tanto de forma preventiva quanto interventiva. Cabe a esse setor identificar sinais de esgotamento, propor estratégias de acolhimento, implementar programas de apoio e formar lideranças mais humanizadas, capazes de equilibrar demandas e bem-estar. Como afirma Chiavenato (2014), “as pessoas são o elemento mais importante de uma organização, e o sucesso empresarial depende diretamente de como elas são tratadas”.

Por essa razão, estudar o papel do RH na promoção da saúde mental não é apenas relevante, é essencial. Compreender como grandes empresas lidam com esse desafio contribui para o desenvolvimento de práticas mais responsáveis, humanas e sustentáveis. A partir dessa análise, buscamos refletir sobre a importância de um ambiente organizacional que valorize o indivíduo e reconheça que cuidar da saúde mental significa também investir no futuro e no desempenho da própria instituição. Assim, este trabalho se constrói como uma investigação sensível e necessária sobre as relações humanas no universo corporativo, reforçando que nenhuma empresa prospera verdadeiramente quando ignora o bem-estar de quem a compõe.

1.1. JUSTIFICATIVA

O tema escolhido justifica-se devido à escassez da promoção da saúde mental e o bem-estar dos colaboradores nas organizações, buscando trazer visibilidade a este assunto por meio dos fatos que mostram a importância do bem-estar dos funcionários no seu âmbito de serviço, tendo em vista que as pessoas em sua fase adulta, passam a maioria do tempo trabalhando.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), há uma estimativa anual de 12 bilhões de dias trabalhados, que são desaproveitados devido à depressão e ansiedade. É justificável que os funcionários tenham no mínimo um bom espaço de trabalho, o qual ofereça uma satisfação que implique tanto na sua atividade profissional e vivência particular. O bem-estar dos trabalhadores no ambiente empresarial é algo a ser discutido, estar saudável mentalmente influencia algumas áreas relacionadas ao emprego, como o desempenho, a eficácia e a competitividade com a concorrência.

Sendo assim, compreendemos que a maneira como o trabalho é desenvolvido e gerenciado tem uma grande importância na promoção da saúde mental, ao ter uma atuação direta na qualidade de vida e produtividade dos indivíduos que estão inseridos em uma organização.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivos Gerais:

Esclarecer e mostrar como o RH consegue promover a saúde e o bem-estar psicológico dos operários, e o quanto essa tarefa é importante para grandes empresas funcionarem de maneira eficaz.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar como os transtornos mentais causam impacto no ambiente de trabalho.
- Verificar quais fatores podem contribuir em destino a exaustão mental dos empregados.
- Proporcionar ações para possibilitar que os colaboradores tenham qualidade de vida dentro e fora das organizações.

2. O VALOR DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA NO AMBIENTE LABORAL

Em um cenário corporativo cada vez mais exigente e acelerado, a atenção à vitalidade cognitiva e física dos colaboradores tornou-se uma pauta essencial. Empresas que valorizam o bem-estar de seus profissionais não apenas promovem um ambiente mais saudável, como também colhem benefícios em produtividade, engajamento e retenção de talentos. Cuidar da saúde mental é, acima de tudo, reconhecer o ser humano por trás do cargo e das metas.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) celebra, anualmente, o Dia Mundial da Saúde Mental em 10 de outubro, para chamar a atenção global sobre a importância de cuidar da mente tanto quanto se cuida do corpo. Segundo a OMS (2017), a sanidade mental no local de trabalho foi escolhida como tema central, visando aumentar a conscientização sobre os problemas psicológicos enfrentados por trabalhadores em todo o mundo.

Além disso, a própria definição de saúde pela OMS reforça essa visão integrada: “Saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença”. Isso demonstra que, ao falar desse obstáculo no ambiente corporativo, é imprescindível considerar não somente fatores físicos, como ergonomia e segurança, mas também aspectos emocionais, como pressão excessiva, assédio moral e sobrecarga.

Dessa forma, este projeto pretende discutir o papel do setor de Recursos Humanos na promoção de ações e estratégias que valorizem a atividade psíquica dos colaboradores, principalmente em grandes empresas, onde a rotina intensa pode gerar impactos significativos na qualidade de vida dos profissionais.

2.1. Norma Regulamentadora N°1 (NR-1)

A saúde mental dos trabalhadores brasileiros está nos principais tópicos das discussões sobre a segurança no trabalho. Segundo dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), em 2024, o Brasil bateu um recorde no número de afastamentos da corporação devido a problemas relacionados a doenças mentais, como a

ansiedade e a depressão. No ano passado, foram 470 mil pessoas afastadas por essa razão, o que representou aumento de 67% em dez anos.

Em resultado dessa consequência, o Ministério do Trabalho, realizou um reajuste na Norma Regulamentadora nº1 (NR-1), que impactou vigente gestão nas empresas. Pela primeira vez, os riscos psicossociais foram incluídos na norma, para os gestores adotarem medidas que evitem a sobrecarga no ofício e divergem de um ambiente hostil para a saúde mental.

A Nova Regulamentação e o Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental tornam acessível um futuro corporativo mais produtivo e consciente, na qual o bem-estar psicológico será um pilar indispensável na idealização de uma atmosfera saudável.

3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A importância da Qualidade de vida no trabalho (QVT) vem sendo um segmento de extrema relevância no ambiente corporativo, ainda mais, após a globalização, o qual é um processo que trouxe a competitividade e metas, intensificando a noção das empresas em implantar e investir na QVT no ambiente empresarial.

Essa concepção é fundamental na inovação das ideias trabalhistas, pois com um espaço profissional saudável, é possível estabelecer ligações e relacionamentos que desenvolvam a motivação do próprio indivíduo. Desse modo, pode-se compreender que essa questão não afeta apenas o trabalho em si, mas tem conexão com o panorama familiar e social do sujeito, cujo enfoque é criar satisfação tanto para os empregados como para os empregadores, a fim de atingirem seus objetivos em mutualidade.

3.1. Impactos da Ergonomia

Atualmente, os colaboradores estão cada vez mais sendo vistos como o recurso mais importante das empresas. É essencial que eles estejam satisfeitos mentalmente e fisicamente com o seu ambiente de trabalho. Nesse viés, pode-se citar a ergonomia, tal qual a principal aliada na promoção da satisfação e segurança dos funcionários nas organizações.

Mas afinal, o que é ergonomia? É um mecanismo no qual procura o conforto e as condições adequadas para um profissional. Ela visa à garantia de práticas e circunstâncias que favoreçam a saúde e o bem-estar do colaborador, sem deixar que ocorra nenhum impacto na sua saúde física, como lesões de esforço repetitivo (LERs), dores e outros.

Wojciech Jarstembowsky, um cientista polonês conhecido por ser o pai da ergonomia, em 1857 utilizou pela primeira vez esse termo. Ele descrevia essa ideia como a ciência do trabalho, propondo compreender a atividade humana em termos de dedicação, pensamento, relacionamento e esforço. Jarstembowsky reconheceu a importância de ajustar os cenários laborais com as características do trabalhador, considerando suas capacidades e limitações individuais. Também, mostrava ser necessário observar a interação do funcionário com o seu ambiente profissional, incluindo os elementos físicos, cognitivos e sociais. Ele deixou um legado muito

importante nessa área, influenciando o crescimento da ciência e das práticas, visando melhorar tais circunstâncias no âmbito trabalhista, para garantir o bem-estar dos colaboradores nas empresas.

Fatores humanizados no ambiente corporativo, atualmente, é uma exigência legal definida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio da Norma Regulamentadora nº 17 (NR17). Esse regulamento estabelece práticas ergonômicas que valorizam a saúde, a segurança e o bem-estar dos empregados. Ela surgiu com o alto índice de impactos negativos provocados por espaços profissionais mal estruturados, que podem prejudicar os funcionários tanto fisicamente quanto mentalmente.

O foco da ergonomia está na manutenção da estrutura do local corporativo, ela se divide em três áreas principais:

3.1.1. Física

Ela é focada no ajuste de espaços e equipamentos ao corpo humano, abrangendo aspectos como:

- Postura;
- Manipulação de materiais;
- Deslocamentos repetitivos;
- Distúrbios musculoesqueléticos.

3.1.2. Cognitiva

Está relacionada à carga mental e ao desenvolvimento psicológico, por exemplo:

- Tomadas de decisão;
- Confiabilidade humana;
- Estresse profissional;
- Carga mental;
- Interação do homem com máquinas.
- Processamento de informações.

3.1.3. Organizacional

Ela é voltada para a melhora de processos e estruturas, como:

- Trabalho em grupo;
- Período laboral;
- Gestão de qualidade;
- Processos comunicativos;
- Projetos participativos.

Com a fiscalização desses três pilares da ergonomia, o local profissional ficará projetado para menos afastamentos por problemas de bem-estar, um aumento na produtividade e uma maior satisfação dos colaboradores. Empresas que investem nessas condições também melhoram sua reputação no ambiente externo e reduzem os custos relacionados a saúde ocupacional.

4. FERRAMENTAS QUE PROMOVEM A SAÚDE FÍSICA E MENTAL DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO

O bem-estar dos colaboradores é extremamente importante para o sucesso de qualquer empreendimento. As empresas estão cada vez mais cientes da importância de cuidar da saúde mental de seus funcionários, na busca de ferramentas a fim de melhorar o equilíbrio intelectual na instituição. A alta rotatividade, o absenteísmo, a queda nos resultados e o clima organizacional negativo podem ser indícios de que a estabilidade psicológica do grupo precisa de atenção. Existem diversas maneiras de promovê-la no trabalho, dentre elas:

- Incentivar pausas no expediente, no intuito de diminuir o esgotamento causado por curtos prazos e tarefas acumuladas;
- Organizar os encargos e esclarecer os processos, na intenção de reduzir o estresse e a sobrecarga;
- Disponibilizar acompanhamento físico e psicológico, demonstrando o compromisso da agência com a condição dos membros da equipe, dando suporte sempre que necessário;
- Oferecer benefícios voltados a prática de esportes e atividades físicas, como o *Gympass* que possibilita os usuários a frequentarem academias, estúdios, dança, entre outros;
- Promover treinamentos e rodas de conversa sobre saúde mental, ampliando o conhecimento dos colaboradores e fortalecendo a conscientização sobre a importância do equilíbrio emocional no ambiente de trabalho.

Melhorando e cuidando do cognitivo dos profissionais, as companhias podem garantir inúmeras vantagens, como a redução do *turnover*, aumento de produtividade, prevenção de doenças mentais e melhoria da imagem da empresa. Além disso, o bem-estar dos empregados traz um impacto direto em sua criatividade, tomada de decisões e relacionamentos interpessoais. Investir no equilíbrio mental dos participantes da organização, além de ser o certo a se fazer, também traz impactos positivos para a entidade.

4.1. A Importância da Comunicação Interna no Ambiente de Trabalho e Como ela Influencia a Saúde Mental dos Colaboradores.

Observa-se que um número significativo de indivíduos percebe o ambiente de trabalho como um espaço de constante conflito, onde se empreende uma luta diária pela manutenção do equilíbrio mental. Dentre as queixas recorrentes, destacam-se exigências laborais desproporcionais, lideranças ambíguas, indefinibilidade de funções, pressões ameaçadoras, intimidação, comunicação ineficaz, humilhações e assédio psicológico. Constata-se que a exposição a um ou mais desses fatores pode levar ao acúmulo de estresse, resultando em desequilíbrios físicos e emocionais com sérias implicações para a saúde do trabalhador. As consequências de um ambiente profissional tóxico incluem estresse, ansiedade, síndrome de *Burnout*, transtornos de pânico e transtornos mentais associados ao uso de substâncias psicoativas.

Atualmente nota-se que casos de transtornos psiquiátricos e doenças mentais no ambiente de trabalho estão crescendo e são alguns dos fatores que mais afastam profissionais de suas atividades. No Brasil este tipo de adoecimento vem crescendo rapidamente, observando os dados da Previdência Social, que registrou em 2016 o afastamento de 75,3 mil trabalhadores em razão de quadros depressivos, o que representa 37,8% de todas as licenças médicas motivadas por transtornos mentais e comportamentais no mesmo ano. Evidencia-se então que, para evitar que estes adoecimentos ocorram, as empresas precisam criar necessariamente um ambiente saudável para todos. Uma comunicação falha ou inapropriada é considerada como um fator de risco para a saúde do trabalhador. “A comunicação interna pode andar de mãos dadas com os setores especialistas na temática de bem-estar e saúde mental, apoiando o desenvolvimento de pesquisas e espaços para escuta e opiniões dos colaboradores” (TELLES, WELLIDO 2024). Sublinha-se que a saúde mental dos funcionários de uma organização é grandemente prejudicada quando as práticas de gestão e de comunicação são inadequadas. A seguir, uma lista com maneiras de promover e melhorar a comunicação no ambiente corporativo:

- Promover comunicação transparente e clara
- Criar canais de escuta ativa
- Normalizar o acesso ao suporte psicológico

- Promover campanhas de sensibilização sobre estigmas e incentivar a cooperação, gentileza e respeito entre os colegas
- Apoiar campanhas de Diversidade & Inclusão
- Realizar *workshops* e treinamentos sobre saúde mental no trabalho
- Envolver líderes e gestores no processo

A falta de habilidade em comunicação, além de ser prejudicial para a saúde mental dos trabalhadores, também fará com que, no caso do líder, seja impossível liderar o ambiente corporativo de modo eficaz e adequado. No caso dos trabalhadores, a pouca competência em comunicação pode acarretar com que o profissional não seja reconhecido ou mesmo que não consiga desempenhar suas funções adequadamente, o que o torna um profissional de pouca produtividade. Dessa forma, uma comunicação clara e transparente, promoverá um ambiente organizacional saudável para os demais colaboradores.

4.2. Terapia no Ambiente de Trabalho

Zelar pela Condição psicológica dos colaboradores é algo importante a se fazer, pois implica diretamente no nível e na qualidade da produção de cada funcionário. Segundo a OMS, saúde mental é um estado de bem-estar em que o indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com as tensões da vida, ter a capacidade de trabalhar de maneira produtiva e frutífera, sendo capaz de dar uma contribuição para sua comunidade.

A terapia no trabalho é um método eficaz para o ambiente corporativo, pois auxilia a reduzir os conflitos internos, melhora a ligação entre os membros da equipe, e promove o desenvolvimento profissional e pessoal. O tratamento individual pode ser oferecido por um psicólogo clínico, e pode ocorrer uma vez na semana, aonde o funcionário se terá um tempo para se consultar com a terapeuta, onde ele será ouvido por uma pessoa especializada, que o auxiliará a assimilar seus problemas. Havendo também a alternativa da empresa de adquirir convênios com clínicas especializadas.

A terapia cognitiva comportamental é mais uma abordagem para a melhoria do bem-estar do colaborador no local de atuação, é aplicada de maneira verbal e se baseia

em entender os pensamentos e modificar a forma de reação, reduzindo a ansiedade, depressão, TOC, estresse, entre outros. Esse modelo de terapia pode auxiliar, o aprimoramento do modo em que o colaborador reage a feedbacks, lida com o público, influenciando também a melhora da vida fora do âmbito de serviço. Essa abordagem foca nos resultados, auxiliando o autocontrole e a enfrentar situações com confiança. “As pessoas melhoram fazendo pequenas mudanças no seu pensamento e comportamento todos os dias”. (JUDITH BECK, 2022.)

5. PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica no trabalho é uma abordagem relativamente recente que trata sobre um regulamento que se baseia na exposição do relacionamento entre trabalho e sanidade mental. Busca compreender as vertentes menos aparentes vivenciadas pelos colaboradores ao decorrer do processo de produção. O termo foi elaborado pelo psiquiatra Christophe Dejours, autor do livro "A loucura do trabalho" no qual sua abordagem concretiza, além da dimensão conceitual, a cerda da organização do trabalho e os sistemas de subjetivação, tanto no modo individual quanto no coletivo (DEJOURS,1987).

Trabalha com uma atividade social que vai envolver sofrimento, como pode envolver agrado, sendo assim, ambos são uma dinâmica que está vigente nessas atividades que o mundo do trabalho oferece. O ambiente laboral, para Dejours e Freud, é a forma que nós temos de realização no campo comunitário. Ele mostra que no âmbito de trabalho podem ocorrer vivências de prazer e/ou de desgosto, relacionadas com a profissão e com a estrutura de personalidade.

“A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma estrutura do trabalho que os ignora.” (DEJOURS, 1987, n.p)

Perante o sofrimento, nos defendemos, temos os sistemas de defesa da psicanálise, que elucidam como funciona essa ordem de amparo. Para Christophe Dejours obtemos no local de trabalho as estratégias defensivas coletivas, que de tal maneira vão atuar para diminuir a aflição no expediente e fazer com que esse trabalhador consiga se manter constante em suas atividades, dando o máximo de seus recursos apesar da angústia que ele poderia estar vivenciando.

Em áreas de gestão, posto que o indivíduo usa a sua mente para coordenar pessoas, gerando menos estresse, reflete que o sujeito é mais preparado com o seu intelecto para gerir melhor as equipes e conseqüentemente tendo melhores resultados. Além disso, esse cargo exige planejamento e decisões estratégicas, fortalecendo ainda mais suas habilidades cognitivas e contribuindo para um desempenho organizacional eficiente.

5.1. Psicanálise Organizacional

A Psicanálise Organizacional surge como uma ferramenta essencial para compreender e otimizar o comportamento humano dentro das empresas. Diferente de abordagens tradicionais de gestão, que focam em processos e resultados tangíveis, essa vertente psicanalítica busca entender as motivações, emoções e padrões inconscientes que influenciam a dinâmica corporativa.

Morgan adverte que “... as organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas por interesses incôscios dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem”. (MORGAN, 1996, n.p.). O principal objetivo dessa abordagem é identificar que fatores implicam a motivação individual e coletiva dos indivíduos, analisando como líderes reagem diante de desafios e mudanças no ambiente de trabalho. Além disso, contribui para melhora da comunicação interna, reduzindo ruídos que possam desmotivar os colaboradores.

Diversas vezes, os problemas organizacionais não estão na estrutura hierárquica, mas sim nas percepções subjetivas de cada um. “Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana, o motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a uma conduta específica” (CHIAVENATO, 1982, p.414). Quando essas situações são vistas pelo olhar psicanalítico, é possível desenvolver soluções mais eficazes que devem estar alinhadas com o bem-estar geral.

Outro aspecto importante, vindo desta ótica, é o impacto na liderança. Líderes que compreendem os fatores psicológicos que influenciam sua equipe conseguem tomar decisões mais assertivas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Ao utilizar a teoria institucional associada à psicanálise, as empresas podem não apenas melhorar o desempenho de seus colaboradores, mas também fortalecer sua cultura, tornando-a mais engajada, colaborativa e equilibrada emocionalmente. Dessa maneira, a Psicanálise Organizacional se consolida como uma abordagem estratégica para promover o bem-estar e a eficiência no âmbito corporativo. Ademais, contribui para uma compreensão mais sensível das relações internas, favorecendo práticas mais humanas e alinhadas às necessidades psicológicas dos profissionais.

5.2. A teoria das relações humanas de Elton Mayo

O australiano George Elton Mayo foi um psicólogo, professor e sociólogo, sua contribuição mais significativa foi destacar o papel fundamental das interações sociais no ambiente profissional, ele ficou conhecido pela teoria das relações humanas.

A teoria teve seu início nos Estados Unidos, com decorrência os estudos de Mayo, uma das experiências foi nomeada *Hawthorne*, que ocasionou quando Elton Mayo notou a falta de replicar uma administração mais humana e democrática.

A experiência de *Hawthorne* ocorreu em 1927, Mayo dirigiu essa experiência em uma empresa do ramo de engenharia elétrica, chamada *Western Eletric Company*, onde notou que os colaboradores eram movidos devido ao desgaste físico e emocional, sobre cargas de tarefa, ocorrência de acidentes, *turnover* e condições inadequadas no local de trabalho.

Essa experimentação teve quatro fases, onde os funcionários eram colocados para trabalhar em uma dinâmica diferente do habitual, tendo isso concluíram que o nível de rendimento é dado devido à expectativa da equipe, pelos benefícios oferecidos pela organização, como pausas de descanso. Os colaboradores esperavam ser reconhecidos e aceitos, a produção era maior quando se sentiam pertencentes aquele grupo.

Essa abordagem foi desenvolvida como resposta às críticas à gestão convencional, que se concentrava na produção. A teoria das relações humanas destaca a relevância dos vínculos interpessoais e da conduta humana nas organizações, podendo influenciar diretamente o clima organizacional. Segundo Mayo, a fábrica deveria ser vista como um conjunto social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor entendimento da operação e de sua eficiência.

6. TEORIAS BEHAVIORISTAS

As teorias Behavioristas, também conhecidas como teorias comportamentais, são aquelas que usam o fator observação como principal aliado, na hora de identificar os estímulos que levam a determinados comportamentos e as consequências dessas ações.

O behaviorismo surgiu em meados do século XX, visando descrever o comportamento humano de forma mais prática e objetiva, procurando entender como a maneira de se comportar é adquirida. Também é pressuposto que, uma vez sabendo como os costumes é obtido, há possibilidade de reaprendê-lo ou recondiçioná-lo. Watson foi um dos primeiros a propor que a psicologia deveria ser uma ciência direta, baseada em evidências concretas.

John B. Watson é amplamente reconhecido como um dos principais representantes do behaviorismo, sendo considerado o fundador dessa corrente na psicologia contemporânea. Sua perspectiva defendia que a conduta é fortemente influenciada pelas experiências vividas e pelo ambiente social. Para ele, o comportamento poderia ser compreendido e modificado por meio de processos de condicionamento.

“Os homens são construídos, não nascem... dê-me o bebê e eu o farei subir e usar as mãos na construção de edifícios de pedra ou madeira... vou fazer dele um ladrão, um atirador ou um demônio. As possibilidades de treinamento em qualquer direção são quase infinitas...” (WATSON, 1930, p. 82).

Dentro das organizações, essa abordagem psicológica busca compreender como o ambiente influencia diretamente as atitudes dos colaboradores, analisando as respostas que eles apresentam diante de certos estímulos no âmbito de trabalho. A partir desse ponto de vista, entende-se que as empresas funcionam de maneira integrada, sendo compostas por indivíduos com funções bem definidas, responsabilidades específicas e metas a cumprir.

6.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, propõe que o comportamento humano seja guiado por diferentes

níveis de carência, que se organizam em forma de pirâmide. A pirâmide de Maslow é usada para compreender motivações humanas e orientar estratégias de desenvolvimento pessoal e organizacional.

A base dessa pirâmide representa as necessidades mais básicas, enquanto o topo, o nível mais elevado de realização particular.

Maslow dividiu essas necessidades em cinco categorias: fisiológicas, como alimentação e sono; de segurança, como estabilidade financeira e proteção física; sociais, que envolvem o sentimento de pertencimento e os vínculos afetivos; de estima, relacionadas à valorização pessoal e ao reconhecimento dos outros; e, por fim, a autorrealização, que é o desejo de desenvolver plenamente o próprio potencial.

Ela é utilizada em diversas áreas, incluindo o ambiente ocupacional, para entender como as pessoas são afetadas dentro da empresa. Além disso, a Pirâmide de Maslow ajuda a avaliar se os funcionários estão alinhados com a cultura organizacional, formando equipes consistentes na hora da contratação.

Figura 1- Pirâmide de Maslow



6.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

É uma teoria administrativa motivacional criada pelo psicólogo e consultor americano Frederick Herzberg, com o intuito de explicar a conduta das pessoas em situações de trabalho. Sendo esse comportamento conduzido por dois fatores denominados higiênicos e motivacionais, que eram capazes de promover a satisfação ou a insatisfação dos colaboradores.

Os fatores higiênicos são extrínsecos, eles estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e são administrados pela empresa na qual o trabalhador atua. Portanto essas condições estão fora do controle dos colaboradores, como os salários, circunstâncias de trabalho e benefícios.

De acordo com Chiavenato (2003), a oferta de mais fatores higiênicos pode ajudar a reduzir a insatisfação dos trabalhadores, mas não garante um aumento na produtividade. Isso ocorre porque os efeitos destes são passageiros, ou seja, não representam uma estratégia de motivação duradoura para os funcionários.

Os fatores motivacionais são intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com as atividades que a pessoa executa. Portanto, estão sob o controle do indivíduo como os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. Segundo Chiavenato (2003, p.33) “quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, se são precários, eles evitam-na.”

6.3 Teoria X e Y de McGregor

A Teoria X e Y, proposta por Douglas McGregor, oferece uma visão importante para compreender diferentes estilos de gestão e seus impactos diretos no ambiente de trabalho. A Teoria X parte da premissa de que os trabalhadores são naturalmente avessos ao trabalho, necessitando de supervisão rígida, punições e incentivos externos para produzir. Já a Teoria Y enxerga o ser humano como alguém capaz de autodireção, confiante, que valoriza o desenvolvimento pessoal.

No contexto do RH nas grandes empresas, essa ideia se mostra especialmente relevante. A aplicação da Teoria Y, por exemplo, estimula práticas de gestão mais humanas e participativas, que valorizam o bem-estar psicológico, a saúde emocional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Profissionais que se sentem ouvidos, valorizados e autônomos tendem a apresentar melhor desempenho, menos

absenteísmo e menor propensão ao adoecimento mental, como a síndrome de *burnout*.

Por outro lado, empresas que ainda adotam práticas baseadas na Teoria X, com foco excessivo no controle e na desconfiança, acabam por gerar ambientes mais hostis e suscetíveis ao estresse ocupacional. Nesse sentido, cabe ao setor de Recursos Humanos não apenas compreender essas abordagens, mas atuar de forma estratégica na implementação de políticas que incentivem lideranças empáticas, diálogos abertos, programas de saúde mental e clima organizacional saudável.

7. WORKAHOLISMO NAS ORGANIZAÇÕES: COMO PREVENIR O EXCESSO DE TRABALHO

À medida que a competitividade do mercado trabalhista aumenta, a busca pela perfeição e resultados se torna cada vez mais intensa, atingindo diretamente colaboradores de diferentes setores e organizações.

Essas inúmeras exigências transformam-se em mais horas de trabalho, mais esforço concedido e consequentemente autocobrança. Sob essa ótica, é possível que o indivíduo adquira um distúrbio comum na sociedade moderna; o “*Workaholic*”, que se caracteriza pela ocupação demasiada e necessidade de estar constantemente produzindo.

“O Workaholismo é um transtorno obsessivo-compulsivo que se manifesta por meio de demandas autoimpostas, uma incapacidade de regular hábitos de ofício e uma excessiva indulgência no trabalho com exclusão da maioria das outras atividades da vida.” (Robinson, 1998, p. 01).

O termo “*workaholic*” foi usado pela primeira vez por Wayne Oates, um psicólogo americano, no ano de 1971. Oates escreveu o livro “*Confessions of a Workaholic*”, no qual ele descreve o sujeito com esse distúrbio como uma pessoa viciada em trabalhar, tal como um alcoólatra é viciado em álcool.

Ao analisar as causas, pode-se afirmar que a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, é um dos principais agravantes da problemática. Jornadas excessivas e seguidas de ocupação, acabam afetando não somente o ambiente corporativo, bem como a qualidade de vida, de forma que, quem possui esse transtorno, abdica de eventos sociais até mesmo com a família, para continuar trabalhando. Porém, na maioria das vezes seu resultado não é exemplar, pelo contrário; é reduzido, visto que o cansaço físico e mental impossibilita o colaborador de se desempenhar ao máximo.

Para identificar essa condição, é necessário aprimorar a autoconsciência, pois ninguém melhor que si próprio para firmar sua melhoria. Normalmente, a necessidade de mergulhar de cabeça intensamente em diversos projetos, se torna uma maneira de mascarar sentimentos oprimidos, e sua única escapatória é esquecer do mundo a sua volta, e focar totalmente em suas tarefas. Aldous Huxley (1928), escritor inglês, afirma

que as pessoas usam a intensa dedicação ao trabalho como uma forma de intoxicação, que as impede de se conhecerem verdadeiramente.

Sob essa perspectiva, o setor de Recursos Humanos, ao detectar um colaborador com sintomas de "workaholismo", deve instantaneamente viabilizar soluções para o tal. Ter um funcionário dedicado é diferente de ter um obcecado em trabalhar. É imprescindível a observação analítica do RH, pois assim que identificado o problema, possam ser criadas saídas assertivas, que beneficiem tanto o trabalhador quanto a empresa. Dentre as alternativas para resolução desses casos, está:

- Estabelecer limites.
- Identificação de gatilhos.
- Incentivar o autocuidado.
- Fomentar passatempos e interesses.
- Promover a comunicação e apoio social.
- Traçar objetivos realistas.
- Técnicas de gestão de estresse.
- Ajuda psicológica
- Desenvolver um plano de ação

Por fim, a prevenção do "*workaholic*" não significa diminuir o empenho profissional, mas sim redescobrir e aplicar maneiras mais saudáveis e sustentáveis de alcançar o sucesso em sua carreira. Ao adotar tais abordagens, é esperado a melhora não apenas da qualidade de vida e bem-estar, mas também contribuir para uma cultura de trabalho mais positiva, produtiva e humanizada.

8. UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ESTRUTURADA COMO PILAR PARA O DESEMPENHO EMPRESARIAL

A cultura organizacional de uma entidade consiste em um conjunto de valores, crenças e normas que moldam e influenciam o clima organizacional da empresa e até mesmo o desempenho empresarial dos colaboradores.

Uma boa cultura se baseia nas ações diárias em uma instituição, como uma comunicação aberta, clareza nos propósitos empresariais, uma boa liderança e o foco na evolução dos trabalhadores. Segundo Joemar Rios, uma cultura organizacional não é o que está exposto nas paredes, mas sim nas práticas cotidianas notadas nos corredores, ela não deve ser apenas um discurso, mas sim um hábito vivenciado diariamente.

“Os indivíduos aguardam recompensas, satisfações e frustrações e, essas expectativas tendem a levar à motivação. Fatores de satisfação são os que demonstram os sentimentos mais positivos do profissional em relação ao trabalho” (Chiavenato, 1992, p. 53).

Portanto, uma boa cultura traz diversos benefícios notáveis, como o engajamento, a produtividade dos funcionários, baixa rotatividade que consequentemente retém e atrai talentos, melhora o âmbito de serviço e o destaque competitivo no mercado de trabalho. Diante disso, uma cultura corporativa forte promove motivação e satisfação.

8.1. Wellbeing Washing: Retórica Contra Realidade

O “*Wellbeing washing*”, tem o sentido de lavagem de bem-estar em português, e representa a abordagem inadequada de algumas organizações ao demonstrar um compromisso com a saúde e equilíbrio mental dos colaboradores, mas na realidade, nem sempre essas promessas são cumpridas.

A prática do *wellbeing washing* faz com que os funcionários se sintam enganados e desmotivados, já que entraram na empresa acreditando na garantia de seu bem-estar pelo qual a organização tinha promovido. De acordo com uma pesquisa publicada no “*Journal of Occupational and Environmental Medicine*” 21 empregados de empresas diversas foram entrevistados, e de acordo com os resultados obtidos, é

notório que algumas empresas não se preocupam com a saúde de seus funcionários como dizem, e ficam alerta apenas para o fim da produtividade da própria e não com um verdadeiro comprometimento com a satisfação dos colaboradores. Eles acreditam que o estresse no trabalho é inevitável e necessário, e mesmo com diversos recursos, capazes de fornecer suporte adequado para o bem-estar dos colaboradores, fogem de suas responsabilidades.

As consequências desses compromissos superficiais não afetam somente os funcionários, mas a falsa imagem passada por muitas empresas, causa a quebra da confiança do funcionário com a organização, quando começa a ser aparente a divergência entre o discurso e a prática. Estas declarações falsas também podem ocasionar:

- Aumento da rotatividade;
- Impacto na produtividade;
- Consequências legais e reputacionais;
- Perca de credibilidade.

Nesse viés, fica claro a importância de uma cultura organizacional bem estruturada, também legislações internas específicas para que a propagação de informações falsas seja minimizada. A medida que uma empresa faz promessas e promove sua imagem positiva, mas não a cumpre, é necessário a intervenção por meio de políticas eficazes que tornem a empresa mais honesta com seu público interno e externo.

9. METODOLOGIA

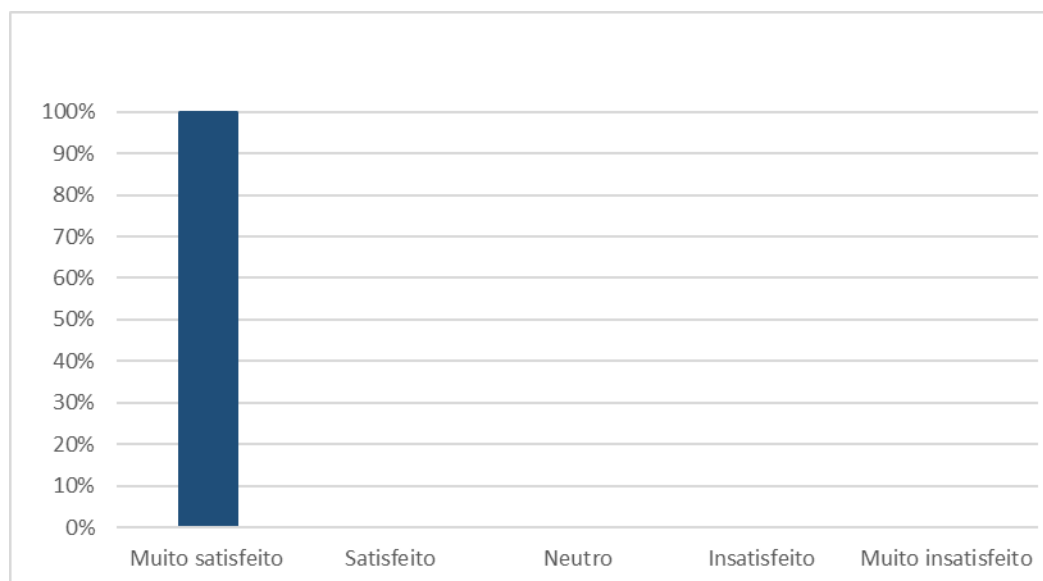
Utilizamos em nosso trabalho a abordagem qualitativa, analisando minuciosamente, assuntos que se dirigem ao tema definido. Tivemos como objetivo o exploratório, entrando a fundo diante de diversos tópicos dentro de nossa análise tão relevante, utilizando de pesquisas por sites, livros e artigos, que nos permitiu abordar os temas que gerem a saúde psicológica internamente em grandes organizações, de maneira ampla e coerente. Além disso, aplicamos um estudo de campo, realizado no dia 28 de março até o dia 2 de abril de 2025, com questionário. Foi realizado em duas empresas, Unimed Sul Paulista e uma grande empresa de laticínios da região de Itapetininga (que optou por permanecer no anonimato), a fim de coletar dados diretamente de cooperadores do departamento de RH, a respeito de suas percepções e experiências em relação às ações de bem-estar mental que são promovidas em sua empresa. Esse levantamento possui uma dupla finalidade: de cunho básico, aprofundando o conhecimento teórico relacionado ao deleite cognitivo, e de consulta aplicada, possibilitando contribuições práticas para os recursos humanos no ambiente corporativo. O método adotado foi o dedutivo, partimos de conceitos e teorias gerais sobre a atuação do RH no equilíbrio psicológico dos colaboradores, para então analisar os materiais coletados na pesquisa. Dessa forma, buscamos compreender e refletir a cerca de possíveis alternativas e técnicas que podem ser adotadas empresas.

9.1. Resultado da pesquisa:

Essa pesquisa, realizada em duas empresas, foi executada por meio de um questionário que buscou coletar dados e analisar se as ações voltadas à promoção da saúde mental dos colaboradores eram aplicadas de forma rotineira, além de identificar quais dificuldades o setor de Recursos Humanos enfrenta para garantir a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho.

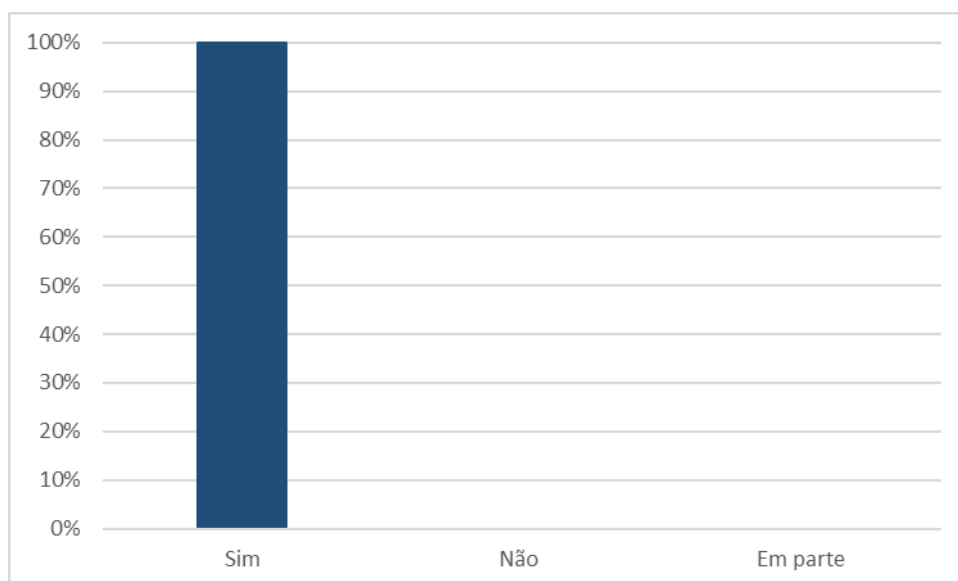
Tem como objetivo verificar se essas organizações, de fato, promovem o bem-estar psicológico, compreender quais práticas se mostram mais efetivas na prevenção de adoecimentos e avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao suporte oferecido em seu cotidiano profissional.

1. Como você avalia seu bem-estar emocional no ambiente de trabalho?



Partindo das respostas exibidas neste gráfico, que foram direcionadas a duas empresas distintas, concluímos que as pessoas se sentem satisfeitas com o próprio bem-estar emocional no ambiente de trabalho

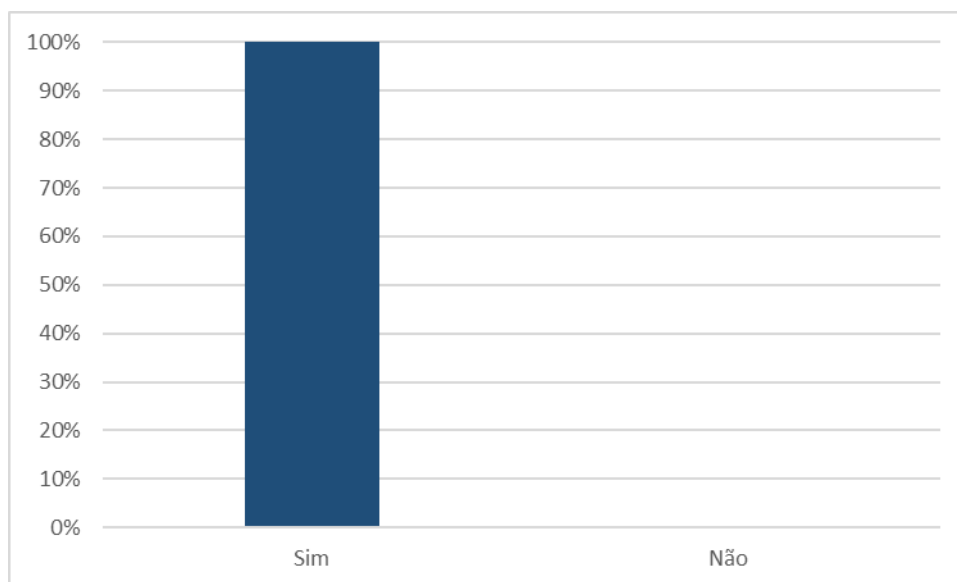
2. Você acredita que o ambiente de trabalho contribui positivamente para a saúde e bem-estar mental dos colaboradores?



Segundo as respostas adquiridas, concluímos que o ambiente de trabalho das duas empresas, contribui de maneira positiva para os indivíduos ali inseridos, podendo

auxiliar a reduzir o estresse e trazer apoio aos colaboradores por meio de uma boa cultura e clima organizacional.

3. A empresa que você está inserido (a), possui alguma regulamentação/política formal relacionada a saúde mental?



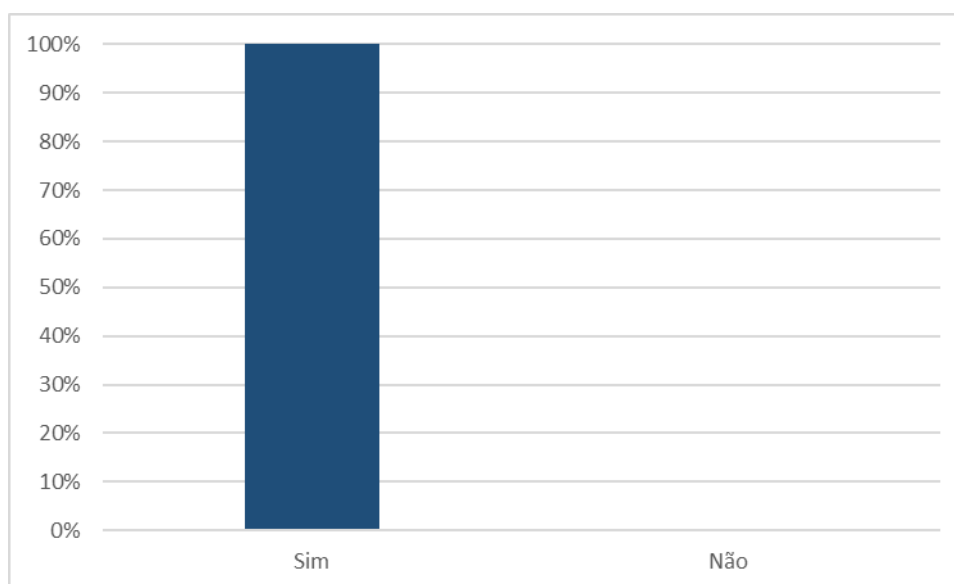
Tivemos a percepção que a saúde mental no ambiente organizacional, deve ser proporcionada aos colaboradores. Partindo das respostas acima, concluímos que as duas empresas possuem uma regulamentação ou política formal, para o inserimento da saúde mental no trabalho.

4. Quais das seguintes iniciativas você conhece no RH da sua empresa?



A saúde mental no trabalho pode ser inserida por meio de variadas iniciativas, que além de promover o bem-estar, implicam diretamente na produtividade, no desempenho e na motivação do colaborador. Através das informações adquiridas, constatamos que uma das empresas possuem todos os tipos de iniciativas para a saúde do colaborador e a outra instituição apenas um método.

5. Na sua opinião, essas iniciativas contribuem de forma significativa para o bem-estar?



O objetivo dessa questão, é analisar se as iniciativas propostas pela empresa contribuem para o bem-estar dos indivíduos inseridos na corporação. Consoante as respostas do questionário, compreendemos que sim, as iniciativas inseridas na organização, contribuem positivamente para a saúde dos colaboradores.

6. Quais fatores do ambiente de trabalho você acredita que mais impactam a saúde mental dos funcionários?

Resposta 1: A falta de apoio do gestor.

Resposta 2: Alinhamentos da missão e visão da empresa com o colaborador, tendo regras bem claras, procedimentos bem objetivos e uma comunicação clara em todos os setores

Analisando as seguintes respostas, percebemos o quanto uma boa gestão influencia o bem-estar dos funcionários, através do apoio, do alinhamento dos

objetivos entre os colaboradores e da empresa, como as regras são passadas aos indivíduos da organização e se essa clareza está sendo transmitida a toda empresa.

7. Como os líderes e gestores são preparados para identificar sinais de estresse ou esgotamento nas equipes?

Resposta 1: Possuímos um cronograma de treinamento para a liderança.

Resposta 2: Em partes. Em casos mais específicos os gestores precisam de apoio técnico ou terapeuta.

Temos o conhecimento que dentro das organizações, os líderes e gestores precisam de treinamentos, para saberem como identificar e solucionar diferentes situações que envolvam a saúde mental do colaborador. Compreendemos que as empresas proporcionam apoio aos que estão na linha de frente da empresa, para que eles saibam como e o que fazer em diversas circunstâncias que impliquem no bem-estar dos colaboradores.

8. Como a empresa lida com casos de colaboradores que necessitam de intervenções mais aprofundadas, como acompanhamento psicológico ou psiquiátrico?

Resposta 1: Assim que detectado, é enviado a Casa do Colaborador, onde tem uma equipe preparada para esse acompanhamento e possível encaminhamento.

Resposta 2: Temos assistente social que avalia e acompanha os colaboradores.

Partindo do conhecimento que os líderes e gestores, precisam de treinamentos para qualquer tipo de circunstância, percebemos que nesses casos, existem algumas possibilidades, como o acompanhamento com uma assistente social que avalia os colaboradores e na outra empresa, uma casa do colaborador que tem a preparação para acompanhar os funcionários, podendo até mesmo encaminhar para psicólogos e até psiquiatras

9. Existe algum canal de comunicação confidencial para que os colaboradores relatem problemas ou solicitem apoio?

Resposta 1: Casa do colaborador e canal de ética.

Resposta 2: Sim. Tem o canal interno direcionado para auditores internos, que irão acompanhar as ocorrências até a finalização do problema

Analisando as informações adquiridas, vemos que as empresas possuem este tipo de apoio, pois existem casos em que os colaboradores não sentem bem em relatar seus problemas diretamente, por isso, são necessárias, instituições que optem por canais de comunicação sigilosos, aonde os funcionários relatam seus problemas indiretamente, trazendo a atual circunstância ao conhecimento interno apenas dos gestores, que podem compreender e acompanhar a ocorrência até a finalização do problema.

10. Há parcerias com instituições de saúde para oferecer suporte especializado?

Resposta 1: A.I.S (Atenção Integral à Saúde).

Resposta 2: Plano de saúde Unimed

Uma alternativa para o auxílio dessas problemáticas em uma organização, é a associação com instituições de saúde, que podem oferecer um suporte mais especializado. Visando as respostas acima, as empresas possuem parcerias que auxiliam em variadas situações.

11. De que forma a empresa assegura que as iniciativas de saúde mental atendam às necessidades de um público diverso, considerando diferentes perfis e contextos?

Resposta 1: Através da divulgação.

Resposta 2: Atendendo a Norma Regulamentadora(NR), com ajuda de profissionais da área da saúde e segurança do trabalho, juntamente com o RH e seus líderes.

No ambiente corporativo, encontram-se diversos perfis e contextos, que precisam ser incluídos em qualquer iniciativa da empresa, para que todos os funcionários se sintam ouvidos e amparados. Considerando as respostas, esse asseguramento pode ser transmitido por divulgações internas para os que já são da

organização, e externamente para atrair talentos, e atendendo as obrigações dadas pela lei, com o auxílio da área da saúde, segurança no trabalho e o setor do RH.

12. Quais barreiras você identifica para a efetividade das ações de RH na promoção da saúde psicológica?

Resposta 1: Links de pesquisa.

Resposta 2: Comunicação para todos os perfis

Quando uma organização busca incluir métodos que auxiliam na saúde mental, surgem barreiras que podem ser percebidas pelos colaboradores, como a falta de links de pesquisa, que são artigos fornecidos pela empresa para aprofundar o conhecimento sobre a promoção da saúde mental, que trazem a conscientização dos próprios colaboradores, e a falta de comunicação para todos os perfis existentes na organização.

13. O que você sugeriria para melhorar as ações de RH relacionadas à saúde e bem-estar?

Resposta 1: Intensificar na propaganda e disseminação.

Resposta 2: Auxílio direto dos líderes e gestores! Para que o RH possa auxiliar na saúde mental dos colaboradores de forma eficaz, algumas sugestões práticas incluem:

1. Programas de Apoio Psicológico

- Disponibilizar sessões de terapia gratuitas ou subsidiadas.
- Criar parcerias com psicólogos e terapeutas.
- Oferecer um canal de escuta sigiloso para suporte emocional.

2. Treinamento para Liderança Humanizada

- Capacitar gestores para identificar sinais de estresse e burnout.
- Ensinar técnicas de comunicação empática.
- Incentivar feedbacks construtivos e reconhecimento contínuo.

3. Políticas de Trabalho Flexíveis

- Implementar home office ou modelo híbrido, se possível.
- Permitir horários flexíveis para melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

- Criar pausas estratégicas para descanso durante o expediente.

4. Atividades de Bem-Estar

- Oferecer ginástica laboral ou atividades relaxantes, como yoga e meditação.
- Criar campanhas internas sobre saúde mental, promovendo palestras e workshops.
- Disponibilizar espaços de descompressão no ambiente de trabalho.

5. Cultura de Apoio e Valorização

- Criar uma política de reconhecimento por meio de premiações e incentivos.
- Estimular um ambiente colaborativo, onde os funcionários se sintam à vontade para expressar suas dificuldades.
- Monitorar o clima organizacional por meio de pesquisas anônimas e feedbacks regulares. Essas medidas ajudam a reduzir o estresse, melhorar a produtividade e criar um ambiente mais saudável e motivador para todos.

É necessário que o ambiente trabalhista seja sempre aberto a opiniões e sugestões, vindas de qualquer indivíduo e sem distinção de hierarquia, pois todos fazem parte da empresa. Obtivemos respostas que podem e deveriam ser incluídas dentro de qualquer organização, como propagar e disseminar essa pauta, ajudando os próprios funcionários a se conscientizar, apresentando também práticas inseridas pela gestão e liderança, como exemplo podemos citar uma cultura organizacional positiva, que estimula o senso de pertencimento e a motivação dos colaboradores, implicando em uma melhora no bem-estar de cada indivíduo.

14. Você tem mais alguma observação ou comentário sobre o papel do RH na promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores?

Resposta 1: O Rh é uma ponte entre empresa e colaborador. Somos mediadores, apoio. Se o RH não estiver ombro a ombro com o colaborador, isso impactará de diversas formas, para ambas as partes. Saúde e bem-estar são nossos principais focos.

Resposta 2: O setor de Recursos Humanos (RH) tem um papel essencial na saúde mental dos colaboradores, pois é responsável por criar um ambiente de trabalho saudável, promover o bem-estar e garantir que a empresa tenha políticas que previnam o esgotamento e o estresse

Concluímos que os objetivos do setor de recursos humanos precisam estar alinhados com os colaboradores, uma das principais funções do RH é proporcionar a saúde, seja ela física ou mental, se os funcionários da empresa não estiverem bem, logo, a empresa não estará bem. Portanto, é necessário que o RH, busque inserir os métodos essenciais para a propagação dessa causa, colaborando com o bem-estar dos trabalhadores e com o bom andamento da empresa.

10.1. Discussão

A partir da análise das respostas obtidas no questionário aplicado aos colaboradores da Unimed e de uma grande empresa de laticínios da região de Itapetininga, foi possível compreender como cada organização lida com a promoção da saúde mental no ambiente corporativo e quais impactos essas iniciativas geram no bem-estar dos trabalhadores.

De modo geral, os dados revelam que ambas as empresas possuem práticas efetivas voltadas ao suporte emocional, trazendo uma visão positiva sobre o clima e a cultura organizacional. As respostas obtidas demonstraram satisfação com o bem-estar emocional no trabalho, sugerindo que as estratégias implementadas contribuem para a redução do estresse, para o aumento da motivação e para o fortalecimento do apoio institucional.

No que se refere às políticas formais, tanto a Unimed quanto a empresa de laticínios possuem regulamentações ou diretrizes que tratam especificamente da saúde mental, indicando respeito às normas vigentes. Essas políticas são complementadas por iniciativas práticas, como canais de comunicação sigilosos, apoio psicológico, acompanhamento por profissionais especializados e ações preventivas.

De modo conclusivo, a análise demonstra que tanto a Unimed quanto a grande empresa de laticínios da região de Itapetininga reconhecem a importância da saúde mental e buscam integrar essa pauta às suas práticas de Recursos Humanos. A efetividade dessas ações evidencia que investir no bem-estar psicológico não apenas beneficia o trabalhador, mas também favorece o desempenho organizacional e as relações de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar esse trabalho, nosso foco principal foi identificar fatores que afetam a saúde mental dos colaboradores no âmbito organizacional. Diante disso, advertir a responsabilidade do setor de Recursos Humanos na prevenção e resolução dessas problemáticas. Analisando as grandes organizações atuais, pode-se perceber que uma grande parcela, possui uma deficiência na prevenção de afecções psíquicas e posteriormente dificuldades quando colaboradores se encontram já em estado grave. Desse modo, é nítida a relevância de abordagens eficazes proporcionadas pela gestão, para a promoção do bem-estar físico e mental dos indivíduos inseridos na empresa.

Complementando essa análise, notamos que o papel do RH vai muito além de administrar tarefas e processos: ele conecta os objetivos da empresa às necessidades de cada colaborador. Por meio das pesquisas realizadas, observamos que quando este setor atua de forma empática e estratégica, os resultados vão muito além da produtividade, refletem-se em um ambiente mais saudável, colaborativo e motivado.

Os dados obtidos nas empresas estudadas demonstraram que existem iniciativas positivas voltadas à saúde mental, como canais de escuta e programas de apoio emocional, porém ainda existem desafios quanto à comunicação efetiva e à prática constante dessas ações. Esse resultado reforça a importância de políticas corporativas verdadeiras, que ultrapassem o discurso e realmente se comprometam com o bem-estar dos trabalhadores, evitando práticas superficiais de valorização humana.

Percebemos também que promover a saúde mental no ambiente de trabalho é um ato de respeito e empatia. Cuidar de quem produz é investir no futuro das organizações. Quando o colaborador se sente ouvido, compreendido e valorizado, o impacto positivo se reflete diretamente em seu desempenho e em sua relação com a empresa.

Dessa forma, compreendemos que os objetivos do trabalho foram alcançados, uma vez que conseguimos analisar e compreender a relevância do RH como agente fundamental na promoção do bem-estar emocional e físico dentro das corporações.

Por fim, este estudo nos proporcionou um aprendizado profundo sobre o valor das relações humanas nas empresas. Mais do que um setor estratégico, o RH é o

coração das organizações, capaz de transformar o ambiente de trabalho em um espaço de crescimento, respeito e equilíbrio. Que este tema continue sendo debatido e ampliado, para que o cuidado com a mente e com o ser humano seja cada vez mais parte da essência de toda empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A MENTE É MARAVILHOSA. **Biografia de John B. Watson.** s.d. Disponível em: <https://amenteemaravilhosa.com.br/biografia-de-john-b-watson/>. Acesso em: 23 jun. 2025, às 15h38.

ALURA. **O que é workaholic?** Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/o-que-e-workaholic?srsId=AfmBOor4HGLmSHD8D-zza0sxTqppHu5A6h6qUBQ6Ngs4p-MrmOCM1zFB>. Acesso em: 21 ago. 2025, às 14h38.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOBROW, G.; PIMENTA, P. **Entenda importância da terapia no trabalho para a saúde mental dos funcionários e saiba como oferecer.** 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/terapia-no-trabalho/>. Acesso em: 24 abr. 2025, às 11h01.

BRASIL. **Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-1>. Acesso em: 8 maio 2025, às 09h18.

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

DIAS, Mariana. **Cultura organizacional: o que é, exemplos e como fortalecer na empresa.** Gupy blog, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 7 ago. 2025, às 09h49.

ELTON MAYO: **Biografia e contribuições mais importantes.** 2019. Disponível em: https://maestrovirtuale.com/elton-mayo-biografia-e-contribuicoes-mais-importantes/?expand_article=1. Acesso em: 17 abr. 2025, às 14h37.

ERGONOMIA: **qual a importância, o que diz a NR- 17 e como promover no ambiente de trabalho!** PontoTel, 2025. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/ergonomia-no-trabalho/>. Acesso em: 8 maio 2025, às 09h34.

LUCIANO, Fabíola. **Como a terapia cognitivo comportamental (TCC) pode ser eficaz para a ansiedade no trabalho.** 2022. Disponível em: <https://psicologafabiola.com.br/terapia-cognitiva-comportamental/>. Acesso em: 8 maio 2025, às 09h47.

MASLOW, Abraham H. **Uma teoria da motivação humana.** s.d. Disponível em: <https://www.psicanaliseclinica.com/maslow/>. Acesso em: 23 jun. 2025, às 15h00.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 5. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 1982.

MILTERS, Carol. **Workaholismo: quando o trabalho vicia**. Disponível em: <https://carolmilters.com/workaholismo-quando-o-trabalho-vicia/>. Acesso em: 21 ago. 2025, às 14h57.

OLIVEIRA, Ana Flavia. **Ergonomia**. 2025. Disponível em: <https://beecorp.com.br/ergonomia/>. Acesso em: 8 maio 2025, às 09h55.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Dia Mundial da Saúde Mental 2017 – Saúde mental no local de trabalho**. 2017. Disponível em: https://www.who.int/mental_health/world-mental-health-day/2017. Acesso em: 8 maio 2025, às 08h58.

PIMENTA, Pedro; BOBROW, Gustavo. **Cultura organizacional: o que é, qual sua importância, como inserir na empresa e exemplos de como aplicar na prática!** Pontotel, 2025. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 7 ago. 2025, às 09h43.

PSICANÁLISE CLÍNICA. **Behaviorismo: o que é, principais autores e como funciona**. s.d. Disponível em: <https://www.psicanaliseclinica.com/behaviorismo/>. Acesso em: 23 jun. 2025, às 15h00.

RONCAGLIO, Rodrigo. **Terapia no trabalho: 5 técnicas para o desenvolvimento profissional e pessoal**. 2023. Disponível em: <https://guiadaalma.com.br/terapia-no-trabalho/>. Acesso em: 24 abr. 2025, às 10h41.

SEBRAE. **Qual a importância da ergonomia no ambiente de trabalho: conheça práticas e diretrizes de ergonomia que vão ajudar a promover um ambiente saudável para os colaboradores das pequenas empresas**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-importancia-da-ergonomia-no-ambiente-de-trabalho,7778b6ad3b816810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 8 maio 2025, às 09h29.

SILVA, José Carlos Plácido da; PASCHOARELLI, Luís Carlos (Org.). **A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros**. 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/110770>. Acesso em: 8 maio 2025, às 09h42.

SILVA, Larissa. **Cansada de viver com preocupação constante e sensação de sobrecarga?** 2023. Disponível em: <https://psicologials.com.br/>. Acesso em: 8 maio 2025, às 10h04.

TENHA UMA IDEIA. **Saiba o que é behaviorismo nas organizações**. s.d. Disponível em: <https://tenhaumaeidea.com.br/saiba-o-que-e-behaviorismo-nas-organizacoes/>. Acesso em: 23 jun. 2025, às 15h00.

GLOSSÁRIO

Absenteísmo: Ausência habitual ou esporádica do colaborador ao trabalho, seja por motivos justificáveis (doenças, licenças) ou não, impactando produtividade e operações da empresa.

Behaviorismo: Corrente psicológica que estuda o comportamento humano com foco nas respostas observáveis diante de estímulos externos, sem considerar aspectos subjetivos da mente.

Burnout: Síndrome caracterizada por exaustão física e emocional relacionada ao trabalho, acompanhada de sentimentos de ineficácia, cinismo e baixa realização profissional.

Clima organizacional: Percepções coletivas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando motivação, produtividade e satisfação.

Defesas psíquicas: Mecanismos inconscientes utilizados pelo indivíduo para lidar com tensões, conflitos e emoções desconfortáveis no trabalho.

Distúrbios musculoesqueléticos: Conjunto de patologias que afetam músculos, nervos, tendões e articulações, geralmente associadas a esforços repetitivos ou condições inadequadas de trabalho.

Ergonomia: Estudo da adaptação das condições de trabalho às características físicas e psicológicas do trabalhador, visando segurança, conforto e eficiência.

Fatores higiênicos: Elementos do ambiente de trabalho que evitam insatisfação, mas não geram motivação, como salário, benefícios, políticas internas e condições físicas.

Fatores motivacionais: Elementos que promovem satisfação e engajamento do colaborador, como reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade e realização.

Gestão de pessoas: Conjunto de práticas voltadas ao desenvolvimento, retenção, motivação e desempenho dos colaboradores dentro da organização.

Gympass: Benefício corporativo que oferece acesso a academias, estúdios e serviços de bem-estar, promovendo práticas de atividade física entre os colaboradores.

Higiene mental: Conjunto de práticas e cuidados destinados à manutenção do equilíbrio psicológico e emocional, prevenindo adoecimento mental.

Metodologia qualitativa: Abordagem de pesquisa que utiliza dados não numéricos para compreender percepções, comportamentos, experiências e significados atribuídos pelos participantes.

Overworking: Prática de trabalho excessivo, caracterizada por jornadas prolongadas e dedicação contínua, podendo gerar prejuízos à saúde física e mental.

Pressão psicológica: Conjunto de exigências emocionais ou comportamentais impostas ao colaborador, podendo gerar estresse, ansiedade e queda de desempenho.

Turnover: Índice de rotatividade de funcionários, que mede a entrada e saída de colaboradores em um determinado período.

Wellbeing Washing: Prática em que empresas divulgam iniciativas de bem-estar apenas como estratégia de marketing, sem implementar ações reais e efetivas para a saúde dos colaboradores.

Workaholic / Workaholismo: Termo que descreve a pessoa compulsivamente viciada em trabalho, caracterizada por dificuldade de se desligar das atividades profissionais e tendência ao excesso de dedicação.