

***Campus Ji- Paraná***  
**Coordenação do Curso Gestão Comercial**

**EMÍLIA COSTA RODRIGUES**

**A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO GESTOR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE  
EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**JI-PARANÁ**  
**2025**

**EMÍLIA COSTA RODRIGUES**

**A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO GESTOR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE  
EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Ji-Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Tecnólogo** junto ao Curso **Gestão Comercial**, sob a orientação do professor **Ilma Rodrigues de Souza Fausto**.

**EMÍLIA COSTA RODRIGUES**

**A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO GESTOR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE  
EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Ji-Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Tecnólogo** junto ao Curso **Gestão Comercial**, sob a orientação do professor **Ilma Rodrigues de Souza Fausto**.



## ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Na data 28/07/2025 realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulada **O Papel Estratégico do Gestor na Prevenção de Doenças Emocionais dos Colaboradores nas Organizações** apresentada pela aluna **Emília Costa Rodrigues (2022202140005)** do Curso **Superior de Tecnologia em Gestão Comercial (Ji-Paraná)**. Os trabalhos foram iniciados às **19:00** pelo Professor **Ilma Rodrigues de Souza Fausto** presidente da banca examinadora, constituída pelos seguintes membros:

- **Ilma Rodrigues de Souza Fausto** (Orientadora)
- **Ilma Rodrigues de Souza Fausto** (Coorientador)
- **Edson Carlos da Cunha** (Examinador Interno)
- **João Ricardo Lima Brito** (Examinador Externo)

A banca examinadora, tendo terminado a apresentação do conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, passou à arguição da candidata. Em seguida, os examinadores reuniram-se para avaliação e deram o parecer final sobre o trabalho apresentado pelo aluno, tendo sido atribuído o seguinte resultado:

**[X] APROVADO**

**Nota: 100**

Proclamados os resultados pelo presidente da banca examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, eu **Ilma Rodrigues de Souza Fausto** lavrei a presente ata que assino juntamente com os demais membros da banca examinadora.

Ji-PARANÁ / RO, 28/07/2025

---

Documento assinado eletronicamente por **Emília Costa Rodrigues**, Discente, em 29/07/2025, às 17:23, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

---

Documento assinado eletronicamente por **Ilma Rodrigues de Souza Fausto**, Orientador, em 29/07/2025, às 17:17, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

---

Documento assinado eletronicamente por **Ilma Rodrigues de Souza Fausto**, Coorientador Interno, em 29/07/2025, às 17:17, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

---

Documento assinado eletronicamente por **Edson Carlos da Cunha**, Examinador Interno, em 29/07/2025, às 18:54, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

---

Documento assinado eletronicamente por **João Ricardo Lima Brito**, Examinador Externo, em 29/07/2025, às 17:20, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

## **A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO GESTOR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**RESUMO:** Este artigo analisa o papel estratégico do gestor na prevenção de doenças emocionais no ambiente organizacional. A partir de uma revisão sistemática da literatura com abordagem qualitativa, identificam-se práticas e estratégias que promovem a saúde mental dos colaboradores. Os resultados apontam que ambientes acolhedores, programas de bem-estar e liderança empática são fundamentais para o equilíbrio emocional e o desempenho organizacional. Para promover a saúde mental e prevenir doenças emocionais no ambiente de trabalho, é importante adotar diversas estratégias práticas. Isso inclui criar ambientes acolhedores, onde haja abertura para o diálogo, apoio mútuo e colaboração entre os colaboradores. A identificação e prevenção de doenças emocionais no ambiente de trabalho são fundamentais para garantir a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Se atentar aos sinais de alerta. A implementação de programas de bem-estar emocional nas organizações possibilita diversos benefícios e pode ser realizada por meio de melhores práticas que promovem a saúde mental dos trabalhadores. Essas práticas não apenas promovem o bem-estar emocional, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional que valoriza a saúde mental, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Um passo essencial é entender o que sua equipe realmente precisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Saúde Mental, Gestão, Bem-Estar, Organizações, Prevenção.

**ABSTRACT:** Today, leaders of organizations face difficulties in preventing and caring for employees in relation to mental illnesses. One of the biggest challenges is taking care of one's own mental health. The role of the manager in promoting the emotional health of employees involves several responsibilities and actions. Promoting emotional health not only improves the well-being of employees, but also contributes to organizational success. To promote mental health and prevent emotional illnesses in the workplace, it is important to adopt several practical strategies. This includes creating welcoming environments, where there is openness to dialogue, mutual support and collaboration among employees. Identifying and preventing emotional illnesses in the workplace is essential to ensuring the health and well-being of employees. Pay attention to the warning signs. Implementing emotional well-being programs in organizations provides several benefits and can be achieved through best practices that promote the mental health of employees. These practices not only promote emotional well-being, but also contribute to building an organizational culture that values mental health, resulting in a healthier and more productive work environment. An essential step is to understand what your team really needs.

**KEYWORDS:** mental health, managers, organizations, companies, carE

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, promover um ambiente de trabalho que equilibre o desempenho funcional dos colaboradores com a estabilidade da saúde emocional da equipe representa um grande desafio para as organizações.

Muitos trabalhadores enfrentam sobrecarga de atividades, jornadas prolongadas, ritmo acelerado, estresse constante e alta exigência por produtividade. A pressão decorrente dessas demandas, somada a problemas organizacionais e ao conflito entre vida pessoal e profissional, tem contribuído para o aumento de sintomas psíquicos entre os colaboradores (NAKAGUISHI; NAKAGUISHI, 2018).

A saúde emocional influencia diretamente a forma como nos relacionamos com os outros. Indivíduos emocionalmente saudáveis tendem a apresentar melhores habilidades de comunicação e empatia, fortalecendo os vínculos interpessoais. Além disso, a saúde mental é influenciada por fatores biológicos, psicológicos e sociais, sendo, portanto, um fenômeno multifatorial.

Apesar dos avanços tecnológicos e das transformações organizacionais nas últimas décadas, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades em planejar e implementar ações eficazes voltadas ao cuidado com a saúde mental dos colaboradores. Essa negligência pode resultar em ambientes de trabalho deteriorados e queda no desempenho profissional, frequentemente associados ao adoecimento emocional.

No imaginário social, líderes bem-sucedidos são frequentemente idealizados como figuras infalíveis, resilientes e incansáveis. Demonstrar fragilidade emocional ainda é visto como sinal de fraqueza no meio corporativo, o que contribui para o silenciamento de sofrimentos psíquicos entre gestores (SCANFONE et al., 2008). No entanto, por trás da imagem de liderança eficaz, há seres humanos sujeitos a falhas, angústias e transtornos mentais. Essa vulnerabilidade, quando não reconhecida, compromete a qualidade da liderança e pode gerar conflitos no ambiente de trabalho.

A atuação da liderança é essencial para a criação de estratégias que combatam ambientes organizacionais estressantes e ofereçam suporte aos trabalhadores em sofrimento. Contudo, se os próprios líderes não estiverem emocionalmente equilibrados, as políticas de promoção da saúde mental tendem a fracassar (DEWE; O'DRISCOLL, 2002; BARLING; CLOUTIER, 2017).

O trabalho, em nossa sociedade, é um importante mediador de integração social, com duplo significado: satisfaz tanto necessidades objetivas de subsistência quanto subjetivas de realização pessoal e autoestima. Assim, ele exerce papel central na constituição da subjetividade, no estilo de vida e na saúde física, mental, social e espiritual dos indivíduos, além de contribuir para a construção da identidade (JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

Embora existam estudos que apontam o esgotamento frequente entre executivos (GLICKEN; JANKA, 1982), a saúde mental dos líderes ainda é pouco explorada na literatura acadêmica (BARLING; CLOUTIER, 2017).

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar as dificuldades enfrentadas pelas organizações e lideranças na prevenção, cuidado e tratamento da saúde mental no ambiente de trabalho. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, com abordagem qualitativa, busca-se fomentar a discussão sobre a importância da saúde emocional no contexto organizacional, com foco em gestores, executivos e colaboradores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. A crescente complexidade das relações laborais, aliada às exigências de produtividade e à instabilidade econômica, tem contribuído para o aumento de transtornos emocionais entre os trabalhadores. Nesse contexto, o papel do gestor torna-se estratégico na promoção de um ambiente organizacional saudável e na prevenção de doenças emocionais.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2022), a saúde mental é definida como um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece suas próprias habilidades, pode lidar com os estresses normais da vida, trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade. Essa definição amplia a compreensão da saúde mental para além da ausência de transtornos, incorporando aspectos subjetivos e sociais. No ambiente de trabalho, isso implica considerar fatores psicossociais que influenciam diretamente o bem-estar dos colaboradores.

A literatura aponta que o trabalho, embora seja uma importante fonte de realização pessoal e integração social, também pode ser um fator de sofrimento psíquico. Jacques e Amazarray (2006) destacam que o trabalho possui um duplo significado: por um lado, satisfaz necessidades objetivas de subsistência; por outro, atende a demandas subjetivas de autoestima e identidade. Quando essas dimensões entram em conflito, surgem tensões que podem desencadear adoecimento emocional.

Nesse cenário, o gestor ocupa uma posição central. Sua atuação influencia diretamente o clima organizacional, a motivação da equipe e a forma como os colaboradores lidam com as adversidades. Barling e Cloutier (2017) afirmam que a saúde mental dos líderes permanece pouco explorada pela literatura acadêmica, embora sua influência sobre o bem-estar da equipe seja significativa. Gestores emocionalmente equilibrados tendem a adotar práticas mais empáticas, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis.

A liderança empática, baseada na escuta ativa, no reconhecimento das emoções e na valorização das relações interpessoais, é apontada como uma das principais estratégias de promoção da saúde emocional nas organizações. Silva et al. (2015) argumentam que a inteligência emocional é uma competência essencial para os gestores, pois permite lidar com conflitos, tomar decisões assertivas e manter a coesão da equipe. Além disso, líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de identificar sinais de sofrimento psíquico entre os colaboradores e intervir de forma preventiva.

A atuação do gestor, no entanto, não se limita ao aspecto relacional. Ele também é responsável por implementar políticas e práticas organizacionais que favoreçam o bem-estar coletivo. De acordo com Dewe e O'Driscoll (2002), a gestão do estresse no trabalho deve envolver intervenções organizacionais que modifiquem as condições laborais, reduzam os riscos psicossociais e promovam a saúde mental. Isso inclui, por exemplo, a flexibilização da jornada, a promoção de pausas regulares, o incentivo ao autocuidado e a criação de canais de apoio psicológico.

Baruki (2015) reforça que os riscos psicossociais no trabalho — como assédio moral, sobrecarga, falta de reconhecimento e insegurança — são fatores determinantes para o adoecimento mental. A prevenção desses riscos exige uma abordagem sistêmica, que envolva todos os níveis da organização e esteja alinhada com uma cultura institucional que valorize o cuidado com as pessoas.

A cultura organizacional, por sua vez, é moldada pelas atitudes e comportamentos da liderança. Scanfone et al. (2008) observam que, no imaginário corporativo, líderes bem-sucedidos são frequentemente idealizados como figuras infalíveis, o que dificulta o reconhecimento de suas próprias fragilidades emocionais. Essa visão distorcida contribui para o silenciamento do sofrimento psíquico entre gestores e dificulta a implementação de políticas de saúde mental eficazes.

Nesse sentido, é fundamental desconstruir o estigma associado aos transtornos mentais no ambiente de trabalho. A promoção da saúde emocional deve ser compreendida como uma responsabilidade coletiva, que envolve tanto os gestores quanto os colaboradores. Ronen e Mikulincer (2012) demonstram que a orientação para o cuidado por parte dos líderes está positivamente associada à satisfação dos funcionários e à redução do burnout, evidenciando a importância de uma liderança humanizada.

Além disso, a literatura aponta que programas estruturados de bem-estar emocional têm se mostrado eficazes na prevenção de doenças mentais e na melhoria do desempenho organizacional. Empresas como Petrobras, Itaú, Natura e Unimed têm adotado práticas inovadoras, como programas de mindfulness, suporte psicológico, capacitação em inteligência emocional e avaliação contínua do clima organizacional (PETROBRAS, 2023; ITAÚ, 2023; NATURA, 2023; UNIMED, 2023). Esses exemplos demonstram que o investimento em saúde mental não é apenas uma questão ética, mas também estratégica.

A avaliação da eficácia dessas iniciativas pode ser realizada por meio de indicadores como absenteísmo, rotatividade, uso de serviços de apoio psicológico, engajamento da equipe e percepção do clima organizacional. Esses dados permitem ajustes contínuos nas políticas de bem-estar e contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais saudável e sustentável.

Por fim, é importante destacar que a promoção da saúde mental no trabalho exige uma mudança de paradigma. Não se trata apenas de adaptar o trabalhador às exigências da organização, mas de repensar a forma como o trabalho é estruturado, os valores que orientam a gestão e o papel que cada indivíduo ocupa na empresa. Como afirmam De Lucca (2017) e Baruki (2015), o cuidado com a saúde emocional deve ser parte integrante da estratégia organizacional, e não uma ação pontual ou emergencial.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, fundamentada em uma revisão sistemática da literatura. A abordagem qualitativa é apropriada para compreender fenômenos sociais complexos, pois permite interpretar representações, crenças e experiências dos sujeitos envolvidos, considerando os contextos históricos e sociais em que estão inseridos (MINAYO; SANCHES, 2007).

A revisão sistemática foi conduzida com base em buscas realizadas nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico, abrangendo o período de dezembro de 1982 a abril de 2024. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: gestor, organizações, depressão, saúde mental e trabalho. Além disso, foi realizada uma busca manual nas listas de referências dos artigos selecionados, a fim de complementar o levantamento bibliográfico.

Foram incluídos 76 artigos científicos nacionais, que abordavam diretamente a relação entre gestão organizacional e saúde mental no ambiente de trabalho. Os critérios de inclusão foram:

Artigos publicados no Brasil entre 1982 e 2024;

Estudos com foco em saúde mental de gestores, líderes ou colaboradores;

Pesquisas empíricas ou revisões teóricas com abordagem qualitativa ou mista;

Disponibilidade do texto completo.

Os critérios de exclusão envolveram:

Artigos duplicados entre as bases;

Trabalhos que não abordavam diretamente o tema proposto;

Estudos com foco exclusivamente clínico ou biomédico, sem relação com o contexto organizacional.

O processo de seleção seguiu as seguintes etapas:

1. **Triagem dos títulos** com base na aderência ao tema;
2. **Leitura dos resumos** para verificar a relevância e adequação aos critérios;
3. **Leitura integral dos textos completos** dos artigos selecionados;
4. **Aplicação de critérios de qualidade**, como clareza metodológica, coerência teórica e atualidade das fontes.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise temática, identificando categorias recorrentes nos estudos, tais como: papel do gestor, fatores de risco psicossociais, estratégias de prevenção e promoção da saúde emocional, e impacto da liderança sobre o bem-estar dos colaboradores. Essa abordagem permitiu a construção de uma síntese crítica e interpretativa dos achados, com foco na aplicabilidade prática no contexto organizacional.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir da aplicação dos critérios de seleção descritos na metodologia, foram analisados 76 artigos científicos nacionais publicados entre 1982 e 2024. Todos os estudos abordavam, de forma direta ou indireta, a relação entre saúde mental, ambiente de trabalho e o papel dos gestores nas organizações. A maioria das publicações consistia em pesquisas de campo ou revisões de literatura realizadas no Brasil, com foco em profissionais da saúde, educação e setores administrativos.

Os artigos foram organizados e analisados qualitativamente por meio de análise temática, permitindo a identificação de quatro categorias principais:

- 5. Transtornos mentais e emocionais mais recorrentes;**
- 6. Perfis e práticas de liderança nas organizações;**
- 7. Fatores de risco psicossociais no ambiente de trabalho;**
- 8. Estratégias de prevenção e promoção da saúde emocional.**

A seguir, são discutidos os principais achados de cada categoria.

#### **3.1 Papel do gestor na promoção da saúde emocional: Responsabilidades e ações**

Os estudos analisados destacam que o gestor exerce papel central na criação de um ambiente de trabalho emocionalmente saudável. A liderança empática, baseada na escuta ativa, no reconhecimento das necessidades da equipe e na promoção de relações interpessoais positivas, é apontada como um fator protetivo contra o adoecimento mental (SILVA, 2015).

Além disso, os gestores são responsáveis por implementar práticas organizacionais que favoreçam o bem-estar, como flexibilização de horários, incentivo ao autocuidado e mediação de conflitos. A inteligência emocional é

frequentemente citada como uma competência essencial para a liderança contemporânea.

### **3.2 Identificação e prevenção de doenças emocionais: Sinais de alerta e estratégias de intervenção**

Numa visão antropológica, o processo saúde/doença é uma construção social resultante de uma dinâmica complexa que inclui fatores biológicos, socioeconômicos, culturais e psicossociais que permeiam o contexto da história de vida das pessoas influenciando nas suas atitudes de enfrentamento e de conflito entre as suas expectativas e valores éticos e morais, e aqueles impostos pela organização do trabalho. Neste sentido, o trabalho como categoria central na constituição social do sujeito é contraditório à medida que liberta e aprisiona, emancipa e aliena e pode causar prazer ou sofrimento (BARUKY, 2015).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde não apenas como a ausência de doença, mas como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social. Este conceito aparentemente utópico tem sido bastante criticado pelos profissionais de saúde, uma vez que ter ou não saúde está intrinsecamente relacionado com a subjetividade do sujeito, suas crenças e valores e aspectos culturais. Caberia aqui acrescentar que as injunções sociais atuam sobre este aparato complexo que é o sujeito. Em concordância com a bioética, entendo que a saúde seja algo intrínseco e autônomo e só possível de ser avaliado pelo próprio sujeito. Neste sentido, a subjetividade é individual na qual a realidade é a de cada um. (De CCA, Sérgio Roberto 2017).

A identificação e prevenção de doenças emocionais no ambiente de trabalho são fundamentais para garantir a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Os sinais de alerta podem incluir: mudanças de comportamento como alterações no humor, aumento da irritabilidade, isolamento social ou mudanças na produtividade. Alguns sintomas físicos: Queixas frequentes de dores, fadiga, insônia ou outros problemas de saúde sem causa aparente, dificuldades de concentração: problemas em manter o foco nas tarefas, esquecimentos frequentes ou dificuldade em tomar decisões.

A prevenção de problemas de saúde mental no trabalho envolve o gerenciamento de riscos psicossociais no local de trabalho. A OMS recomenda que os empregadores façam isso implementando intervenções organizacionais que visem diretamente as condições e os ambientes de trabalho. Intervenções organizacionais são aquelas que avaliam e, em seguida, mitigam, modificam ou eliminam os riscos à saúde mental no local de trabalho. Intervenções organizacionais incluem, por exemplo, a oferta de acordos de trabalho flexíveis ou a implementação de estruturas para lidar com a violência e o assédio no trabalho (Organização Mundial da Saúde, 2022)

Para promover a saúde mental e prevenir doenças emocionais no ambiente de trabalho, é importante adotar diversas estratégias práticas. Isso inclui criar ambientes acolhedores, onde haja abertura para o diálogo, apoio mútuo e colaboração entre os colaboradores. Também é essencial oferecer treinamentos que ajudem os indivíduos a lidar com o estresse, melhorar a comunicação e resolver conflitos.

O acesso ao suporte psicológico, como terapia ou grupos de apoio, faz diferença, assim como avaliações regulares do clima organizacional e do bem-estar dos colaboradores, que ajudam a identificar problemas antes que se agravem. Além disso, ações como campanhas de conscientização sobre saúde mental, ferramentas de triagem (como questionários), e o ensino de técnicas de enfrentamento e resiliência como atenção plena e gerenciamento do estresse são fundamentais.

A colaboração entre setores (como saúde, educação e assistência social), o incentivo a um estilo de vida saudável (atividade física, boa alimentação, sono adequado) e o fácil acesso a serviços de saúde mental completam esse conjunto de estratégias. Tudo isso contribui para uma sociedade mais saudável emocionalmente e preparada para enfrentar os desafios do dia a dia.

### **3.3 Implementação de programas de bem-estar emocional: Benefícios e melhores práticas.**

A implementação de programas de bem-estar emocional nas organizações possibilita diversos benefícios e pode ser realizada por meio de melhores práticas que promovem a saúde mental dos trabalhadores.

**Benefícios:** Colaboradores que se sentem bem emocionalmente tendem a ser mais produtivos e engajados em suas atividades. Um ambiente que valoriza o bem-estar emocional contribui para relações interpessoais mais saudáveis e um clima organizacional positivo; Organizações que investem no bem-estar emocional tendem a reter talentos, pois os colaboradores se sentem valorizados e satisfeitos; **Melhores Práticas:** Avaliação de Necessidades: Realizar diagnósticos para entender as necessidades emocionais dos colaboradores e adaptar os programas de acordo.

Essas práticas não apenas promovem o bem-estar emocional, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional que valoriza a saúde mental, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Segundo Silva, (2015) a falta de atenção e investimento das organizações na prevenção e cuidado com a saúde emocional dos colaboradores pode levar a problemas comportamentais e interpessoais, que são desafios significativos para os gestores.

A empatia é uma habilidade essencial para os gestores, pois os ajuda a entender melhor o lado emocional da equipe, criando um ambiente de respeito e reduzindo conflitos. Quando somada à transparência e a uma boa comunicação, ela fortalece o relacionamento entre os membros do time, favorecendo a troca de experiências e a motivação no trabalho. A gestão eficiente depende do envolvimento ativo do líder e da equipe na busca por objetivos comuns.

Avaliar os resultados das ações voltadas ao bem-estar emocional no trabalho é essencial para saber se realmente fazem a diferença. Para isso, os gestores podem usar indicadores como: pesquisas de satisfação, análise das faltas e licenças médicas ligadas à saúde mental, comparação de desempenho antes e depois das ações, índices de rotatividade de funcionários, uso dos serviços de apoio psicológico, nível de engajamento da equipe e percepção do clima organizacional.

Essas métricas ajudam a entender o que está funcionando e o que pode ser melhorado. O acompanhamento constante garante que os programas voltados à saúde emocional realmente contribuam para um ambiente mais saudável, produtivo e com mais qualidade de vida para todos.

Se o homem passa a maior parte do seu tempo trabalhando, as relações de trabalho assumem grande importância, entretanto, em um ambiente competitivo sem vínculos afetivos, de luta pela sobrevivência, jornadas excessivas de trabalho, as condições em que o trabalho se realiza repercutem diretamente na fisiologia do corpo. (DE LUCCA, Sérgio Roberto.2017)

Investir na prevenção de doenças emocionais tem se mostrado eficaz em diversas organizações ao redor do mundo. A seguir, são apresentados alguns casos de sucesso que ilustram como essas iniciativas podem trazer benefícios significativos tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

- Petrobras: Adota práticas inovadoras para promover a saúde mental, incluindo programas de mindfulness e suporte psicológico. Ocorre discussões

sobre os benefícios desses programas e sua influência no ambiente de trabalho.

- Itaú: Implementa diversas iniciativas para apoiar a saúde emocional, como programas de bem-estar e apoio psicológico. É analisado os efeitos das iniciativas sobre a satisfação e desempenho dos funcionários.
- Vale: Promove investimentos em programas de saúde emocional e bem-estar dos colaboradores, com foco na prevenção de doenças emocionais. Avaliando os resultados alcançados e a eficácia das estratégias adotadas.
- WEG: Adota práticas para promover o bem-estar emocional dos seus colaboradores, incluindo suporte psicológico e programas de bem-estar. Desenvolve discussões sobre os resultados obtidos e a eficácia das iniciativas implementadas.
- Unimed: Implementa programas voltados para a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Obtendo resultados através de análise dos impactos das iniciativas sobre a qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos funcionários.
- Natura: Desenvolve Programas e Iniciativas onde adota uma abordagem holística para promover a saúde emocional e o bem-estar dos seus funcionários. Assim obtém resultados através da avaliação dos efeitos das iniciativas sobre o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados do estudo evidenciam a complexidade e interdependência das variáveis que influenciam a felicidade corporativa, a produtividade e a saúde mental no ambiente de trabalho

Quando falamos em saúde mental no ambiente de trabalho, é fundamental não cair na armadilha de tratá-la apenas como uma questão de “adaptação” do trabalhador às exigências da empresa, é visão, comum em algumas abordagens tradicionais do estresse ocupacional, vê o trabalhador como alguém que precisa apenas se moldar aos interesses organizacionais, o trabalhador é visto como uma peça ajustável dentro de uma máquina.

No entanto, essa é uma leitura limitada e perigosa. O que realmente precisa ser considerado é a subjetividade do trabalhador, ou seja, como ele vivencia o trabalho, os sentidos que atribui a ele e os conflitos que surgem entre suas próprias expectativas e as exigências da organização.

Essa tensão constante entre as necessidades objetivas e as necessidades subjetivas, revela que a relação com o trabalho é profundamente complexa. E essa complexidade não pode ser reduzida a uma questão individual. As condições e a organização do trabalho fazem parte de um campo de conflito ético, ideológico e político, que ultrapassa a esfera pessoal. Mediante isso, os problemas relacionados à saúde mental no trabalho devem ser enfrentados coletivamente por meio do diálogo, da escuta ativa, de mudanças estruturais e da valorização das reivindicações dos trabalhadores. Já em outras palavras: cuidar da saúde mental no trabalho não é apenas oferecer suporte individual, mas também repensar a forma como o trabalho é organizado, os valores que orientam a gestão e o papel que cada pessoa ocupa dentro da empresa.

O gestor possui um papel fundamental na promoção da saúde emocional dos colaboradores, porém vai muito além de apenas acompanhar metas ou resultados. Antes de tudo, é importante que ele saiba lidar com as próprias emoções e também como as da equipe. A inteligência emocional, nesse contexto, é uma grande aliada para criar um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor.

Lidar com pessoas é um dos maiores desafios da gestão. Por isso, é essencial que o gestor saiba conduzir sua equipe não só rumo aos objetivos da empresa, mas também ao desenvolvimento pessoal de cada um. Para isso, é preciso saber ouvir, se comunicar bem e construir relações de confiança. Investir em saúde emocional faz toda a diferença: melhora o bem-estar dos colaboradores, fortalece os vínculos entre eles e ainda impulsiona os resultados da organização. Afinal, colaboradores saudáveis emocionalmente são mais engajados, produtivos e resilientes.

O gestor, portanto, não atua apenas de forma técnica ou operacional. Necessita estar atento ao impacto emocional que o ambiente de trabalho pode gerar nas pessoas, e buscar formas de cuidar disso no dia a dia.

É de suma importância identificar e prevenir doenças emocionais no ambiente de trabalho é essencial para cuidar da saúde e do bem-estar dos colaboradores. Estar atento aos sinais que o corpo e o comportamento mostram pode fazer toda a

diferença. Perceber os sinais alarmantes a tempo permite que a empresa ofereça o apoio necessário e promova um ambiente mais saudável e acolhedor para todos.

Realizar avaliações regulares sobre o clima organizacional e o bem-estar da equipe ajuda a identificar possíveis problemas antes que se tornem mais sérios. Ações como campanhas de conscientização sobre saúde mental, o uso de questionários para triagem e o ensino de técnicas de enfrentamento e resiliência são estratégias poderosas nesse cuidado. Outro ponto importante é a colaboração entre diferentes áreas, como saúde, educação e assistência social, pois isso amplia o alcance e a efetividade das ações. Incentivar hábitos saudáveis praticar atividade física, manter uma alimentação equilibrada e ter um bom sono também tem impacto direto na saúde emocional. Todas essas iniciativas, juntas, contribuem para uma sociedade mais saudável emocionalmente e mais preparada para lidar com os desafios do dia a dia tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.

Implementar programas de bem-estar emocional no ambiente corporativo pode transformar a forma como as pessoas se relacionam com o trabalho e os benefícios são visíveis tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Quando os colaboradores se sentem bem emocionalmente, o reflexo aparece no dia a dia: eles se tornam mais engajados, produtivos e motivados. Além disso, um ambiente que valoriza a saúde mental tende a ser mais acolhedor, com relações interpessoais mais saudáveis e uma convivência mais leve entre as equipes.

Empresas que investem no bem-estar emocional também percebem um impacto direto na retenção de talentos. Colaboradores que se sentem ouvidos, cuidados e respeitados têm mais chances de permanecer na organização, com mais satisfação e comprometimento.

Um passo essencial é entender o que sua equipe realmente precisa. Por isso, a avaliação de necessidades deve ser o ponto de partida. Aplicar diagnósticos e escutar os colaboradores ajuda a traçar um plano de ação mais alinhado com a realidade da empresa. A partir disso, é possível desenvolver programas mais eficazes, personalizados e com maior potencial de impacto positivo. A Criação de espaços de escuta permite que os colaboradores expressem suas opiniões e emoções. A promoção de palestras reuniões em equipe de saúde emocional. O treinamento e capacitação para líderes sobre empatia e inteligência emocional; A Comunicação interna com foco em cuidado.

Mediante a todos as informações da atualidade, as tecnologias, o cuidado da saúde mental nas empresas é um impasse grande nos dias atuais. Necessita o tema a ser mais abordado, compreendido e estudado, pelo gestor.

## REFERÊNCIAS

BARLING, J.; CLOUTIER, A. Saúde mental de líderes no trabalho: orientações empíricas, metodológicas e políticas. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 394–406, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>. Acesso em: 15 jul. 2025.

---

BARUKI, L. V. *Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador: por um regime jurídico preventivo*. São Paulo: LTr, 2015.

DE LUCCA, S. R. Saúde, saúde mental, trabalho e subjetividade. *Revista Laborativa*, v. 6, n. 1 esp., p. 147-159, 2017.

DEWE, P.; O'DRISCOLL, M. Stress management interventions: what do managers actually do? *Personnel Review*, v. 31, n. 2, p. 143-165, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483480210416847>. Acesso em: 15 jul. 2025.

DOS SANTOS SILVA, E. et al. Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia*, v. 3, n. 8, 2015.

ITAÚ UNIBANCO. *Sustentabilidade e responsabilidade social*. 2023. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 5 abr. 2025.

JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. *Boletim da Saúde*, v. 20, n. 1, p. 93-105, 2006.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2007. v. 7.

NAKAGUISHI, A. V.; NAKAGUISHI, M. V. Psicanálise nas empresas: saúde mental dos trabalhadores. *Faculdade Sant'Ana em Revista*, v. 2, n. 2, 2018.

NATURA. *Relatório de Sustentabilidade 2022*. 2023. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 18 abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Saúde mental no trabalho. 2 set. 2024. Disponível

em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>. Acesso em: 15 jul. 2025.

PETROBRAS. *Relatório Anual de 2022*. 2023. Disponível em: <https://www.petrobras.com.br/relatorios>. Acesso em: 18 abr. 2025.

RONEN, S.; MIKULINCER, M. Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 21, n. 6, p. 828-849, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.59556>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SCANFONE, L.; CARVALHO, A. NETO; TANURE, B. Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações e o lazer. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 7, n. 1, p. 45-61, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2008V-7N1ART109>. Acesso em: 15 jul. 2025.

UNIMED. *Relatório de Sustentabilidade*. 2022. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/sustentabilidade>. Acesso em: 18 abr. 2025.

VALE. *Relatório de Sustentabilidade 2022*. 2023. Disponível em: <https://www.vale.com/sustentabilidade>. Acesso em: 5 set. 2024.

WEG. *Relatório Anual 2022*. 2023. Disponível em: <https://www.weg.net/relatorios>. Acesso em: 18 abr. 2025.

ZECHI, E. P. S.; SANTOS, V. C. L.; PORTO, A. M. Qualidade de vida na saúde do trabalhador: olhar do gestor. 2023. Artigo de Graduação (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, 2023. Artigo apresentado na V Jornada Acadêmica, Científica e Tecnológica, Jales-SP, 2023.

