

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ELISANE CORDEIRO**

**UM MAPEAMENTO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
PARA A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO**

**CURITIBA**

**2024**

**ELISANE CORDEIRO**

**UM MAPEAMENTO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
PARA A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora : Dra.Carolina S. Walger

**CURITIBA**

**2024**

## UM MAPEAMENTO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Elisane Cordeiro

### RESUMO

O presente artigo visa mapear a existência de políticas e práticas de recursos humanos relacionadas à saúde mental no trabalho, o artigo teve uma abordagem qualitativa, sendo utilizado um roteiro de entrevista, com perguntas abertas. Nesta pesquisa é possível verificar que existem práticas pontuais e pouco estratégicas e também a ausência de políticas voltadas a saúde mental. Quando uma empresa tem políticas explícitas relacionadas à saúde mental, isso reflete seu compromisso com o bem-estar de seus funcionários. É importante lembrar que a saúde mental impacta diretamente a produtividade do colaborador. Portanto, investir em políticas e práticas voltadas para a saúde mental não é apenas uma escolha eventual ou uma ação isolada, mas sim uma estratégia organizacional.

**Palavras-chave:** Saúde mental, políticas e práticas, recursos humanos.

### ABSTRACT

This article aims to map the existence of human resources policies and practices related to mental health in the workplace. The article adopted a qualitative approach, utilizing an interview script with open-ended questions. This research reveals the presence of sporadic and non-strategic practices as well as the absence of mental health-focused policies. When a company has explicit policies related to mental health, it reflects its commitment to the well-being of its employees. It is important to remember that mental health directly impacts employee productivity. Therefore, investing in mental health policies and practices is not merely an occasional choice or isolated action but rather an organizational strategy.

**Keywords:** Mental health, policies and practices, human resources.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial contemporâneo, o bem-estar do colaborador não é mais considerado um componente secundário da gestão de recursos humanos, mas sim uma peça central para o alcance de metas organizacionais sustentáveis. No âmbito dessa preocupação, uma atenção especial tem sido direcionada à saúde mental no trabalho, reconhecendo-a como um fator determinante para a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com relatório da Organização Mundial da Saúde lançado em 2019, uma em cada oito pessoas viviam, à época do estudo, com transtorno mental relacionado ao trabalho – um total de 970 milhões de pessoas. Do total de casos, os mais prevalentes são a ansiedade e a depressão. Estima-se que anualmente ocorram cerca de 12 bilhões de dias de trabalho perdidos devido à depressão e à ansiedade, acarretando em um custo de quase 1 trilhão de dólares para a economia global. De acordo com as diretrizes globais, considera-se que 60% da população mundial estão envolvidas em atividades laborais, cujo impacto na saúde mental pode ser tanto positivo quanto negativo. (OMS 2022)

O presente artigo se propõe a mapear a existência de políticas e práticas de recursos humanos relacionadas à saúde mental no trabalho. Uma análise crítica dessas políticas visa não apenas compreender sua existência, mas também avaliar sua implementação na promoção do bem-estar psicológico dos colaboradores.

É relevante destacar que, frequentemente, gestores e colaboradores podem ter percepções distintas em relação a essas práticas. Enquanto a empresa pode acreditar que as práticas estão sendo bem implantadas e gerando resultados positivos, os colaboradores podem ter uma visão divergente. Na perspectiva destes, tais práticas podem ser percebidas como ineficientes e desmotivadoras, divergindo, assim, da avaliação positiva da empresa.

Além disso, há uma crescente conscientização sobre a responsabilidade das empresas em relação à saúde mental dos seus colaboradores. Cada vez mais, as organizações são cobradas não apenas por resultados financeiros, mas também por sua responsabilidade social e ética. Nesse contexto, investir em políticas e práticas de recursos humanos voltadas para a saúde mental não apenas melhora o clima organizacional e a retenção de talentos, mas também fortalece a reputação da empresa e contribui para uma sociedade mais saudável e equilibrada.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O gerenciamento de Recursos Humanos envolve a integração de diversos subsistemas, cada um correspondendo a uma atividade específica no campo do gerenciamento de pessoas. A junção de subsistemas que, em conjunto, correspondem a cada atividade da área de gestão de pessoas. O comportamento e as decisões estabelecidas pelo setor de RH são guiados por práticas, políticas e diretrizes básicas que as sustentam. Os subsistemas da área de RH são: recrutamento e seleção, remuneração e/ou cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, departamento pessoal, higiene e segurança do trabalho, serviços gerais, contencioso trabalhista, assistência social e relações trabalhistas. (MARRAS, 2009)

Dutra (2002) mostra que os processos de gestão administrativa baseiam-se em dois pilares cruciais: as políticas, na forma de diretrizes básicas, que são a base para as decisões e comportamentos; e as práticas, constituídas pelos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a execução de decisões que norteiam as ações no contexto da organização e no seu relacionamento com o ambiente.

A preservação da segurança e saúde no ambiente de trabalho é fundamental para o bem-estar físico e emocional dos indivíduos, resultando de condições favoráveis no local de trabalho. O setor de saúde e segurança no trabalho desempenha um papel crucial na prevenção e correção, conduzindo estudos contínuos e implementando ações para evitar acidentes laborais, com foco primordial na preservação da saúde dos trabalhadores. Cabe ao departamento de Recursos humanos ajudar a disseminar a cultura da segurança e saúde dentro das organizações, seja por meio de ações ou comunicação interna. (MARRAS, 2009)

Os setores de Recursos Humanos (RH) e Saúde e Segurança no Trabalho (SST) desempenham um papel crucial na promoção da cultura de segurança e saúde dentro de suas organizações. Eles buscam criar um ambiente de alta qualidade que valorize e cultive atributos como responsabilidade, atenção e prevenção de acidentes entre os colaboradores. (SESI, 2023)

## 2.2 POLÍTICAS DE RH

As organizações são regidas por um padrão de comportamento intrínseco, caracterizado por suas características, intenções e propósitos. Esse padrão é comumente designado como normas, políticas, diretrizes ou guias de conduta. Tais políticas desempenham um papel fundamental ao permitir uma replicação consistente por parte de todos os colaboradores, garantindo, assim, uniformidade e integridade nas atividades organizacionais. Quando esse padrão de comportamento é ausente, desrespeitado ou reproduzido de maneira inadequada, instaura-se um processo de cisão, muitas vezes irreversível. A ausência de um padrão claro de comportamento ou a falta de disseminação eficaz dessas políticas pode resultar na diminuição da produtividade e em condutas inadequadas dentro da empresa.

Quando se fala em políticas de RH deve-se ter em mente que essa atividade é uma ferramenta estratégica, perfeitamente ligada a sobrevivência, ao desenvolvimento e a perpetuidade da empresa. (BOOG,2002)

Segundo Baldissarelli et al, 2022 essas políticas representam a formulação de programas, processos e técnicas essenciais para a organização, enquanto as práticas são os meios que possibilitam sua implementação efetiva, visando alcançar a operacionalização desejada. A relevância de políticas e práticas reside na garantia de segurança ao colaborador, pois proporcionam a compreensão da compatibilidade entre suas habilidades e necessidades em relação às metas estabelecidas pela organização.

As políticas que mais apresentam atenção nos RHs atualmente são, carreira, segurança, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, benefícios, comunicação e participação nas decisões.

Porém não se pode pensar que políticas e práticas são lineares e alienadas, e nem supor que elas são permanentes, essas políticas precisam estar em constante mudança, por isso precisam de revisão constante.

O tema saúde mental tomou uma grande proporção durante a pandemia e com isso os RHs precisaram tomar nota deste novo fato para não perderem seus colaboradores e também não aumentar seu número de absenteísmo, com isso o RH se tornou primordial em criar políticas e práticas para promover a saúde mental do colaborador, além disso, essas práticas devem estar em grande disseminação entre a liderança e os colaboradores.

A importância da saúde mental é reconhecida e escrita pela OMS “não é simplesmente a ausência de doença ou enfermidade”, mas um estado completo de bem estar físico, psíquico e emocional. A maioria dos estudos concordam que a saúde mental é muito mais que ausência de um transtorno mental. É evidente que se a saúde mental estiver comprometida, a pessoas terá uma diminuição das atividades laborais, desenvolvimento de certas doenças e uma morte prematura.

De acordo com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), em 2022, 209.124 mil pessoas foram afastadas do trabalho por transtornos mentais, entre depressão, distúrbios emocionais e Alzheimer, enquanto em 2021 foram registrados 200.244 afastamentos. Estima-se que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à depressão e à ansiedade, o que custa à economia global quase um trilhão de dólares. Esse cenário mostra a importância de discutir essas questões e criar novas políticas de RH para prevenir os impactos negativos do trabalho na saúde mental, promover e proteger a saúde mental e o bem-estar do colaborador. (FIOCRUZ, 2023)

### 2.3 TRABALHO E SAÚDE MENTAL

A relação entre trabalho e saúde mental é estreita. Para todas as pessoas, independentemente de terem ou não um problema de saúde mental, os locais de trabalho podem ser locais que melhoram ou prejudicam a saúde mental. Um ambiente de trabalho seguro e saudável promove a saúde mental, enquanto uma boa saúde mental possibilita que as pessoas desempenhem suas funções de maneira produtiva. Por outro lado, um ambiente de trabalho inseguro ou prejudicial pode afetar negativamente a saúde mental, e a falta de saúde mental adequada pode interferir na capacidade de trabalho de uma pessoa se não for devidamente apoiada. (OMS, 2022)

Calcula-se que a cada ano, cerca de um trilhão de dólares são perdidos na economia global devido à depressão e à ansiedade, resultando em aproximadamente 12 bilhões de dias de trabalho desperdiçados. (OMS, 2022)

O Relatório Mundial de Saúde Mental da OMS, divulgado em junho de 2022, revelou que, dentre um bilhão de pessoas que viviam com algum transtorno mental em 2019, 15% dos adultos em idade ativa enfrentaram distúrbios mentais. O ambiente de trabalho amplifica questões sociais mais amplas que prejudicam a

saúde mental, como discriminação e desigualdade. O bullying e a violência psicológicas, também conhecidos como "mobbing", são as principais formas de assédio no local de trabalho, causando impactos negativos na saúde mental. No entanto, abordar ou divulgar questões relacionadas à saúde mental ainda é um tema tabu nos ambientes de trabalho em todo o mundo. (OMS, 2022)

O bem-estar do indivíduo é motivo suficiente para agir, mas a má saúde mental também pode ter um impacto debilitante no desempenho e na produtividade de uma pessoa. (OMS, 2022)

Em escala global, 15% dos adultos em idade ativa convivem com algum transtorno mental. Os transtornos mentais e outras condições relacionadas à saúde mental são experimentados de maneiras diversas por diferentes indivíduos, apresentando variados níveis de dificuldade e sofrimento. Na ausência de estruturas e suportes eficazes, e apesar da disposição para o trabalho, o impacto de condições de saúde mental não assistida pode afetar a autoconfiança, o prazer no trabalho, à capacidade de desempenho profissional, os índices de ausência e a habilidade de obter emprego.

Em governos, ambientes de trabalho e comunidades ao redor do mundo, a saúde mental frequentemente é mal compreendida, carece de recursos e é relegada a um plano secundário em comparação com a saúde física. Indivíduos enfrentando problemas de saúde mental frequentemente sofrem com estigmatização, discriminação e exclusão sistemáticas. O estigma generalizado cria uma barreira, levando alguns empregadores a relutarem em contratar pessoas com questões de saúde mental, enquanto alguns trabalhadores hesitam em divulgar ou procurar ajuda, temendo repercussões negativas em suas carreiras. (WHO, 2022)

As perdas de emprego e as oportunidades não realizadas impactam as capacidades de rendimento tanto a nível individual quanto familiar. Além disso, as perdas de emprego contribuem para custos sociais mais amplos, incluindo o aumento do desemprego, a perda de produtividade, a escassez de mão-de-obra qualificada e a redução das receitas fiscais. (WHO, 2022)

Políticas e ações eficazes para melhorar a saúde mental no trabalho são fundamentais para defender o direito humano à boa saúde, incluindo a saúde mental. Os riscos psicossociais relacionados com o trabalho são definidos como "todos os aspetos relativos ao desempenho do trabalho, assim como à organização

e gestão e aos seus contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de causar danos de tipo físico, social ou psicológico” (OSHA, 2007)

| <b>Fatores indutores de riscos psicossociais</b> |   |
|--|---|
| <b>Caraterísticas do trabalho</b>                | <b>Fatores de risco</b>   |
| <b>Conteúdo do Trabalho</b>                      | Falta de variedade, trabalho sem sentido, não qualificado, Trabalho repetitivo, monótono, cadenciado e com ritmos curtos e acelerados, que exige elevada precisão e provoca posturas desadequadas. Subutilização de competências e baixa valorização das tarefas. Recursos insuficientes. |
| <b>Sobrecarga e ritmo de trabalho</b>            | Volume de trabalho excessivo ou reduzido, ritmo das máquinas. Elevados níveis de pressão impostos pelos prazos definidos para as tarefas.   |
| <b>Horário de trabalho</b>                       | Trabalho por turnos, trabalho noturno, horários inflexíveis, imprevisíveis e/ou longos. Trabalho isolado.   |
| <b>Autonomia/ Controlo</b>                       | Fraca participação na tomada de decisões e no controlo de ritmos. Falta de autonomia e ausência de controlo sobre o trabalho.   |
| <b>Equipamentos de trabalho</b>                  | Equipamentos inadequados, sem manutenção ou falta de recursos. Introdução de novas tecnologias e novos processos sem formação e/ou apoio/acompanhamento.  |
| <b>Cultura organizacional e função</b>           | Falta de definição de políticas, objetivos e recursos. Estrutura da organização com fraca liderança, deficiente comunicação. Falta de definição ou de consenso sobre objetivos.   |
| <b>Relações interpessoais no trabalho</b>        | Isolamento físico ou social, fraco relacionamento com as chefias e os colegas, falta de apoio social. Conflitos interpessoais e exposição à violência.  |
| <b>Papel na organização e responsabilidades</b>  | Ambiguidade de papéis e funções, tipo de responsabilidades das pessoas, imprecisão na definição de responsabilidades, sobrecarga/insuficiência de funções, orientações contraditórias.  |
| <b>Desenvolvimento profissional</b>              | Estagnação ou incerteza na carreira, falta de progressão, insegurança, reduzido valor social do trabalho. Salários baixos, precariedade.  |
| <b>Conciliação trabalho - família</b>            | Conflito entre atividades profissionais e não profissionais, reduzido suporte família. Incompatibilidade das exigências trabalho/vida privada. Trabalho feminino com reduzido apoio em casa. Desvalorização da componente familiar.   |
| <b>Novas formas de contratação e insegurança</b> | Caraterizam-se pelo surgimento de contratos muito precários, subcontratação e insegurança no posto de trabalho.   |
| <b>Intensificação do trabalho</b>                | Carga de trabalho cada vez maior e uma pressão crescente no âmbito laboral, altos níveis de competitividade no trabalho. Compensação inadequada.  |
| <b>Ambiente físico</b>                           | Ambiente de trabalho com ruído, fumos, produtos químicos, temperaturas altas ou baixas, deficiente iluminação. Posto de trabalho sem conforto.  |

Figura 01 – (OSHA, 2007)

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE SAÚDE MENTAL NO TRABALHO.



Figura 02 – (WHO, 2022)

As organizações, por meio da área de Recursos Humanos (RH), buscam aprimorar o trabalho, aumentar a produtividade, fomentar a criatividade e envolver a inteligência para inovar e competir no mercado globalizado, utilizando novos programas de gestão, como relações humanas, saúde e qualidade de vida, entre outros. Atualmente, a premissa subjacente a esses programas é que colaboradores saudáveis faltam menos e desempenham melhor. É crucial reexaminar essa lógica, pois ela deveria pressupor ações de saúde preventiva pela organização. Contudo, essa abordagem só se torna efetiva quando os sintomas evoluem para doenças e as doenças resultam em uma "redução de produtividade". O RH de hoje precisa reestruturar o trabalho, aprimoramento na capacitação dos colaboradores e implementação de novos métodos de supervisão da força de trabalho para que aja uma programa de saúde mental no trabalho. (VASCONCELOS; FARIA, 2008)

### Algumas estratégias para promoção de saúde mental

1. Prevenir: problemas de saúde mental relacionados com o trabalho através da gestão dos riscos psicossociais, que inclui a utilização de intervenções organizacionais para remodelar as condições, culturas e relações de trabalho.

2. Proteger e promover: a saúde mental no trabalho, especialmente através de formação e intervenções que melhorem a literatura em saúde mental, reforcem as competências para reconhecer e agir sobre as condições de saúde mental no trabalho e capacitem os trabalhadores para procurarem apoio.
3. Apoiar: os trabalhadores com problemas de saúde mental a participarem plena e equitativamente no trabalho através de adaptações razoáveis, programas de regresso ao trabalho e iniciativas de emprego apoiadas.
4. Criar um ambiente propício: com ações transversais para melhorar a saúde mental no trabalho através de liderança, investimento, direitos, integração, participação, evidências e conformidade. (WHO, 2022)

Ao investir em estratégias de saúde mental no trabalho, as organizações não apenas fortalecem o vínculo com seus colaboradores, mas também cultivam um ambiente mais saudável e produtivo, resultando em benefícios duradouros para a empresa e seus membros. (WHO, 2022)

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho teve por objetivo mapear a existência de políticas e práticas de recursos humanos relacionados à saúde mental do trabalho. Para tanto, foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, com a utilização de um roteiro de entrevista, com perguntas abertas, autoaplicável, na modalidade online.

De acordo com Flick (2008), a pesquisa qualitativa permite uma compreensão aprofundada e contextualizada do fenômeno em estudo, permitindo que os pesquisadores explorem nuances e interpretações subjacentes aos dados coletados.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi um roteiro de entrevista online desenvolvido pela pesquisadora e implantado no Google Forms. Este roteiro foi projetado para captar as percepções e experiências dos participantes em relação à saúde mental no local de trabalho, às políticas e práticas voltadas à saúde mental no local de trabalho. As perguntas foram abertas para que os participantes pudessem expressar o que pensam e a percepção que tem sobre as organizações em que atuam. As perguntas que foram inseridas no roteiro estão descritas no apêndice A.

A escolha de um formulário online foi motivada pela conveniência e acessibilidade oferecidas aos participantes, permitindo que respondessem às perguntas no seu próprio tempo e ambiente. Segundo Frezatti et al. (2014), formulários online podem aumentar as taxas de resposta e reduzir custos logísticos associados à coleta de dados.

A população-alvo deste estudo incluiu funcionários de diferentes organizações, representando uma variedade de setores e níveis hierárquicos. A amostra foi selecionada de forma não probabilística, utilizando a técnica de amostragem por conveniência. Segundo Cozby (2003), a amostragem por conveniência ou não probabilística é comumente usada em estudos qualitativos, busca a população do estudo que esteja mais próxima da pesquisa. Neste estudo buscaram-se os indivíduos que faziam parte dos grupos de RH de São Bento do Sul-SC.

O formulário de pesquisa foi distribuído através de um link para 115 pessoas por meio de e-mails institucionais, whatsapp e redes sociais profissionais. Após duas semanas de coleta de dados, foram recebidas 18 respostas válidas, que foram incluídas na análise.

As respostas das perguntas abertas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo, conforme descrito por Cozby (2003). Neste processo, as respostas foram categorizadas e codificadas de forma a identificar padrões, tendências e insights relevantes relacionados às políticas e práticas de RH em saúde mental.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Essa seção de apresentação dos resultados e da proposta de intervenção será dividida três itens. No primeiro pretende-se apresentar o perfil dos respondentes e das empresas na quais trabalham e estão aqui representadas. No segundo objetiva-se apresentar que ações, práticas e políticas de recursos humanos voltadas à saúde mental foram identificadas. Por fim, almeja-se recomendar algumas possibilidades de intervenção para essas organizações.

#### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS

Nesta pesquisa, 18 participantes responderam ao formulário. Como indicado no Gráfico 1, a maioria dos respondentes (14) atua na área de recursos humanos, sendo 8 como analistas, 3 como coordenadores e 3 como gerentes. Dos demais, 2 ocupam cargo de direção, 1 de supervisor de qualidade e 1 de supervisor administrativo. Dessa forma, a totalidade dos respondentes atua ou como gestor de pessoas ou como profissional de recursos humanos, indicando pessoas com bom nível de conhecimento sobre políticas e práticas de recursos humanos.

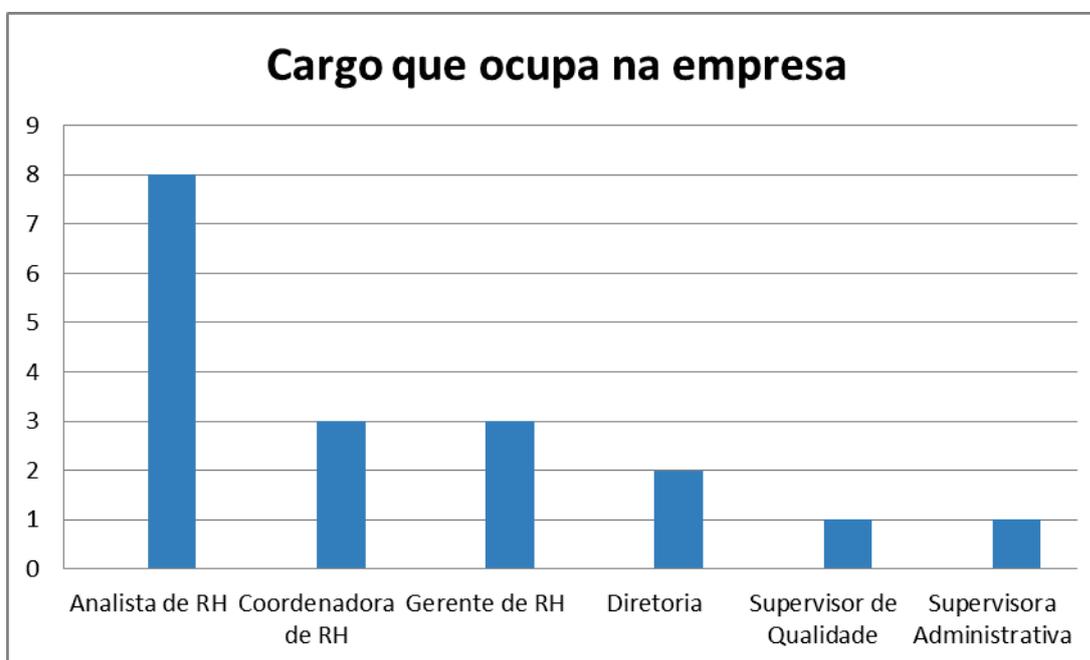


Gráfico 1 – Fonte: O autor (2024)

Entre os respondentes, é possível identificar uma significativa variação no tempo de atuação na empresa. Ao considerarmos a média geral de 11,6 anos dos 18 respondentes, observamos que eles possuem uma longa experiência na organização. Portanto, detêm um profundo conhecimento das práticas adotadas pela empresa e são capazes de descrever com precisão os programas que ela possui.

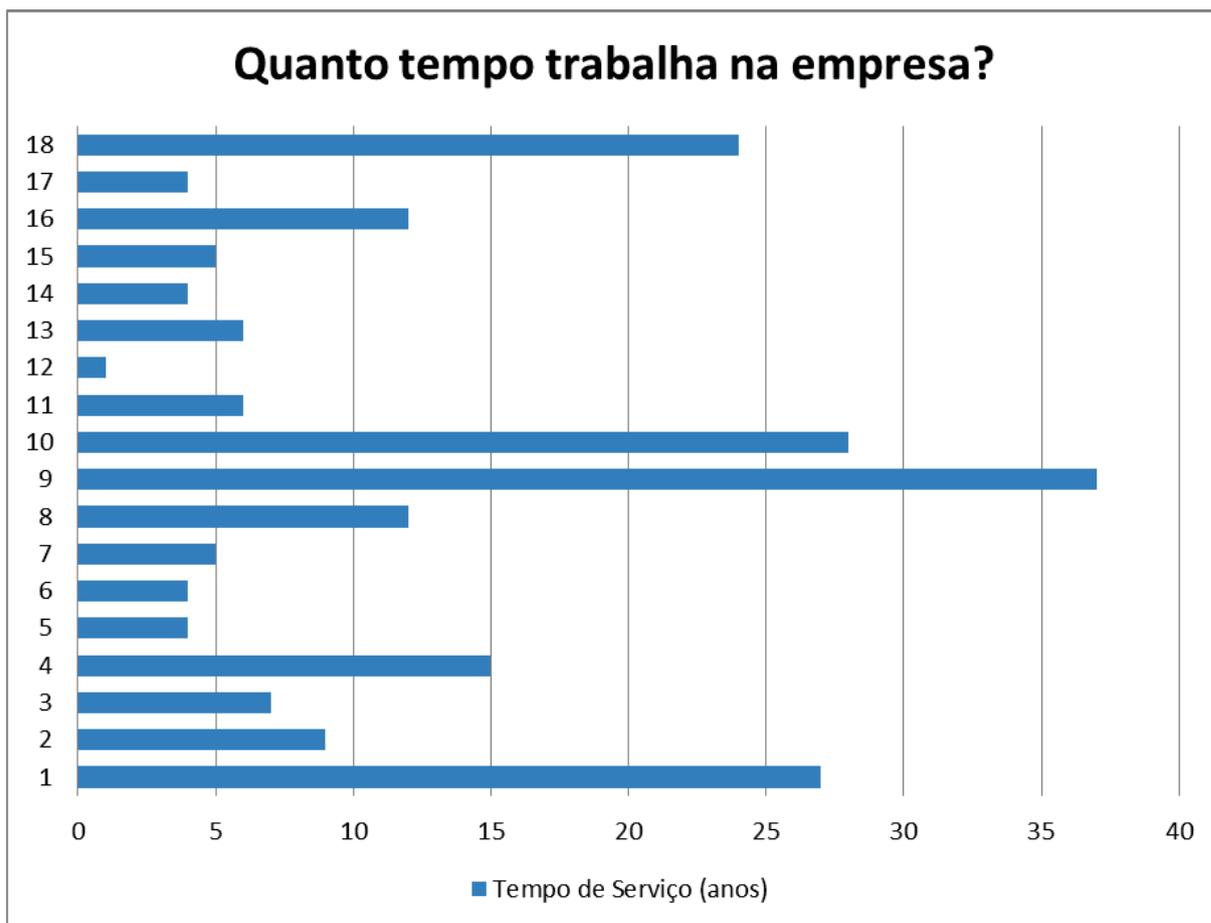


Gráfico 2 – O autor (2024)

No que se refere à empresa na qual os respondentes atuam, a maioria configura-se como uma empresa nacional (83%), sendo o restante (17%) multinacionais, indicando que os resultados revelam características de empresas regionais. O segmento no qual atuam é bastante variado, como indicado no Gráfico 3, sendo 3 representantes da indústria têxtil, 2 da indústria moveleira, 2 da indústria de colchões, e demais segmentos com apenas uma representação. Portanto, os dados não se referem a nenhum segmento de forma preponderante.

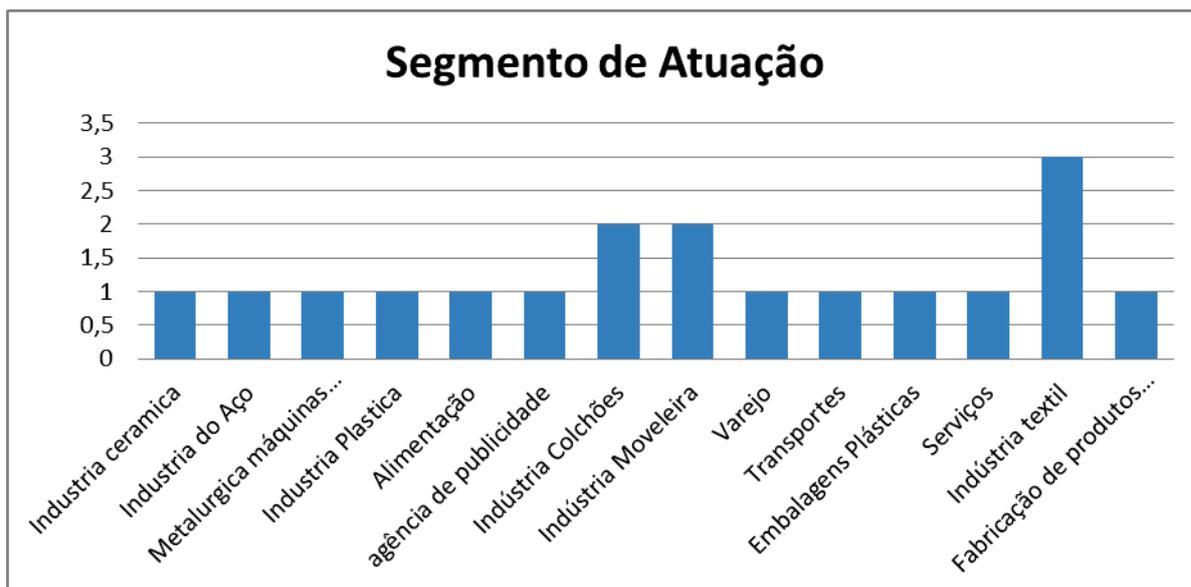


Gráfico 03 - O autor (2024)

No que se refere ao porte das empresas, o Gráfico 4 indica uma maior representatividade de empresas de médio porte (44%), seguida de empresas de pequeno porte (28%) e de empresas de grande porte (22%). As microempresas tiveram uma menor representação, com apenas 6% dos respondentes.

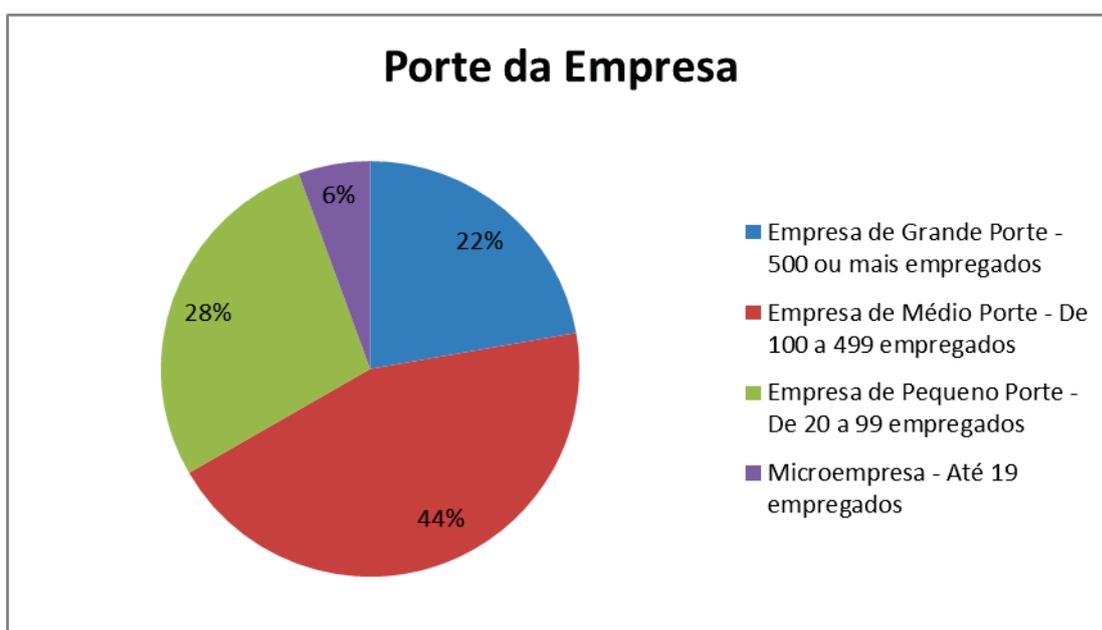


Gráfico 04 - Fonte: o autor

## 4.2 – AÇÕES, POLÍTICAS E PRÁTICAS EM SAÚDE MENTAL.

As ações ou iniciativas voltadas à saúde mental referem-se a medidas específicas para promover o bem-estar psicológico nas organizações. Essas ações podem incluir workshops de conscientização, campanhas de saúde mental (como os meses temáticos janeiro branco e , setembro amarelo), ações da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), distribuição de material no mural ou via eletrônico, entre outros. Como se observa, são ações pontuais, sem continuidade, que acontecem em momentos específicos. A implementação de ações tende a resultar em abordagens pontuais que demonstram baixa eficácia no contexto do trabalho em saúde mental. Essas ações ou iniciativas são frequentemente percebidas como medidas isoladas, ocorrendo apenas em eventos específicos, em vez de serem parte de uma abordagem contínua. Conseqüentemente, são vistas mais como remediação imediata do que como estratégias de prevenção.

Por outro lado, as políticas e práticas voltadas a saúde mental se referem a diretrizes formais e procedimentos estabelecidos pela organização para abordar questões de saúde mental de forma sistemática e contínua. As políticas de Recursos estabelecem diretrizes e regulamentos a serem seguidos pela empresa em suas interações com os trabalhadores. Quando uma empresa tem políticas explícitas relacionadas à saúde mental, isso reflete seu compromisso com o bem-estar de seus funcionários.

Quando se considera políticas de Recursos Humanos, é possível estabelecer uma interconexão com as práticas de RH. Embora possam ser distintos, esses dois elementos são interligados e possuem igual importância. As práticas de RH direcionadas à saúde mental constituem ações tangíveis implementadas no cotidiano, onde as políticas de RH podem ser observadas de maneira eficaz na rotina empresarial. Essas práticas desempenham um papel fundamental na moldagem da cultura organizacional e do ambiente socioemocional.

Quando a prática está alinhada com a política, a empresa transmite uma mensagem clara a todos os colaboradores, indicando que a saúde mental deles é valorizada e que a organização está receptiva à discussão desse tema, ao mesmo tempo em que não tolera a discriminação.

Na presente pesquisa, os participantes relataram que metade (50%) deles trabalha diretamente com ações relacionadas à saúde mental, enquanto a outra metade (50%) não trabalha diretamente com programas de saúde mental, como pode observa no Gráfico 5. Portanto, ainda que os participantes sejam profissionais da área de recursos humanos ou gestores, nem todos estão diretamente envolvidos com a temática de saúde mental.

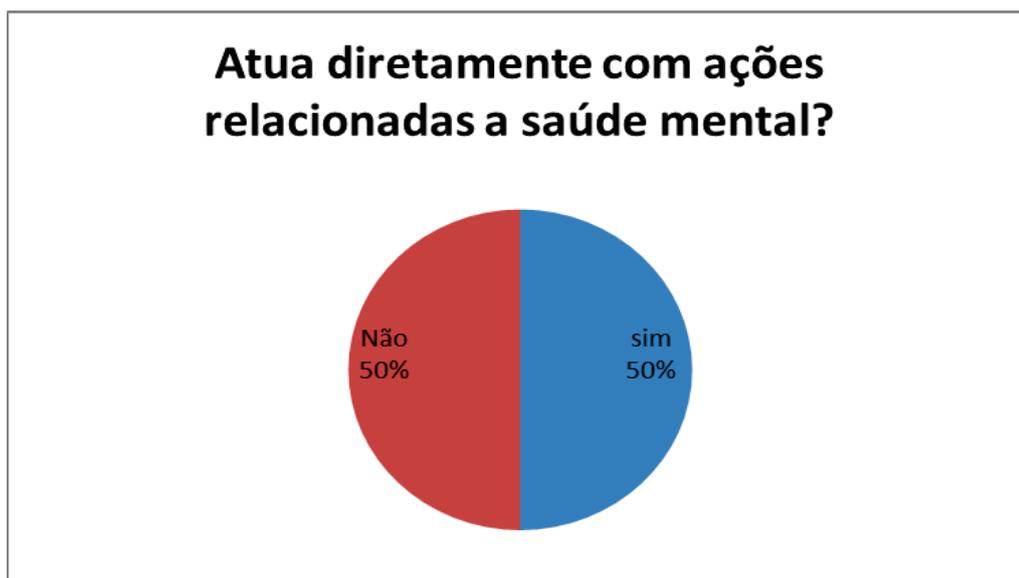


Gráfico 05 - O autor (2024)

Dentre as ações citadas na pesquisa, 12 participantes relataram que as empresas possuem programas ou ações voltada a saúde mental e 6 participantes relataram não possuir. As ações e programas citados foram:

- Ações que reforçam datas comemorativas, como a prevenção contra o suicídio.
- Contratação de psicóloga.
- Ações voltadas para o bem estar, como grupos de corrida, caminhada, prática de yoga, respirações.
- Momentos voltados para "descarrego" mental, como passear em algum lugar junto à natureza e interagir com os colegas de trabalho.
- Atividades da CIPA.
- Conversas one on one bimestrais com todos os colaboradores individualmente.
- Líder sempre observa quando há algo errado com o colaborador.
- Palestras, dinâmicas e workshop.

Com base nos dados apresentados, torna-se evidente a existência de um entendimento limitado ou até mesmo confusão em relação aos conceitos de políticas, práticas e ações no contexto da saúde mental. Nesse sentido, as práticas mencionadas pelos participantes são mais adequadamente classificadas como ações, cujos efeitos são pontuais e descontinuadas, podendo inclusive impactar negativamente a saúde mental dos colaboradores, como ilustrado na pesquisa realizada pela Capita.

A referida pesquisa da Capita revelou que 49% não acham que seu líder imediato saberia o que fazer se eles conversassem com ele sobre um problema de saúde mental, 37% dos respondentes afirmam não se sentirem confortáveis em assumir para os colegas de trabalho, ou mesmo para a empresa que o afastamento foi motivado para cuidar da saúde mental. 55% dos colaboradores sentem medo de tirar dias de folga para cuidarem de sua saúde mental. (E.I.R ,2019)

As práticas relacionadas à liderança nem sempre têm um efeito positivo quando a saúde mental do colaborador é afetada pela liderança. É essencial que os líderes estejam capacitados para lidar com questões de saúde mental, sendo necessário treinamento específico nesse âmbito antes de dialogarem com os colaboradores.

Quando questionados sobre políticas, apenas três respondentes relataram à existência políticas específicas voltadas a saúde mental nas empresas em que atuam.. Outro dado interessante a ser destacado nesta resposta é que dos 3 participantes que relataram possuir políticas descritas, ao serem questionados sobre quais são essas políticas e o setor envolvido, mencionaram apenas: **“o setor de SST (Saúde e Segurança do Trabalho) e endomarketing”**. Mas no formulário não citaram que políticas são essas e onde estão descritas.

Muitas vezes, para promover um ambiente saudável na empresa, torna-se essencial a utilização de indicadores. Os indicadores são métricas empregadas para mensurar os resultados e o desempenho da área de Recursos Humanos de uma empresa. Esses indicadores são cruciais para avaliar se as ações implementadas pelo departamento de RH estão gerando os resultados esperados.

Para embasar as decisões estratégicas, é imprescindível dispor de indicadores relacionados à saúde mental. Durante a pesquisa, os participantes foram questionados sobre a existência de indicadores nas empresas em que atuam,

e: 100% dos participantes confirmaram a ausência de indicadores ou qualquer forma de monitoramento da saúde mental dos colaboradores.

Além de indicadores é preciso ter o tema saúde mental nas pautas de discussões, porém ainda se enfrenta um antigo obstáculo que é o tabu de abordar as emoções, saúde mental é um tema sensível, mas se não as organizações não começarem a abordar dentro da cultura da empresa, apenas irão alimentar ainda mais os gaps existentes entre as fantasias e realidades.

No Gráfico 6 é possível observar que 56% dos participantes da pesquisa relatam haver discussões sobre saúde mental nas organizações, porém essa discussão está limitada ao RH ou a CIPA, como relatado:

“Gestão de pessoas acolhe todos, faz as ações voltadas ao tema”;

“Com área de Medicina do Trabalho da empresa”;

“Ações preventivas durante a SIPAT”.

Ao observar que 44% dos participantes relatam que o tema saúde mental não é discutido pelos responsáveis, compreende-se que a cultura da saúde mental ainda não está plenamente enraizada nos ambientes organizacionais. Essa percepção já descrita pela literatura, que indica: em diferentes pesquisas realizadas pelo mundo todo, ambientes com maior segurança emocional são aqueles que integram a temática dentro de seu processo de capacitação e o vivencie dentro da cultura da empresa. (JUNGLE, 2023)



Gráfico 6 - O autor (2024)

Por fim, foi questionado se os participantes gostariam de partilhar alguma coisa sobre saúde mental no trabalho. Alguns participantes partilharam suas ideias

*“É importante esse cuidado, pois a pressão no trabalho esta cada dia maior, você precisa manter o cuidado na empresa, em casa, enfim em todos os lugares, não somos máquinas”*

*“Que as empresas precisam capacitar suas lideranças para lidar com o tema e casos que acontecem”*

*“Em minha opinião é de suma importância a saúde mental dos trabalhadores dentro da organização”*

*“Considero um dos temas que terá muita atenção pelos próximos anos”.*

Na literatura é possível encontrar informações corroboram essas percepções. Como indicado por Jungles (2023), ainda que na transição do mundo do trabalho nos últimos vinte anos, seja possível perceber maior valorização das relações pessoais e maior preocupação com as pessoas, passou-se a oferecer benefícios, programas e válvulas de escape para compensar horas de dedicação. Porém, segundo Jungles (2023), as iniciativas concentram-se quase exclusivamente em influenciar decisões individuais, como dietas, exercícios, tabagismos e abusos de álcool ou outras substâncias, deixando de lado o contexto e ambiente de trabalho que afeta os níveis de estresse das pessoas e consequentemente seu comportamento. Embora essas ações sejam válidas, são muito pequenas (ou estreitas) diante do que se enfrenta hoje: uma pandemia de estresse, ansiedade, e outros distúrbios causados ou acentuados pelo trabalho.

Os dados achados na presente pesquisa corroboram os achados do estudo da World Health Organization que revelou que apenas 35% dos países relataram a existência de programas nacionais direcionados à promoção e prevenção da saúde mental no contexto laboral. A pandemia de COVID-19 desencadeou um aumento significativo de 25% nos índices de ansiedade e depressão em nível global, evidenciando a falta de preparo dos governos para lidar com os impactos na saúde mental e destacando uma crônica escassez de recursos globais destinados a essa área. Em 2020, os governos ao redor do mundo destinaram em média apenas 2%

de seus orçamentos de saúde para a saúde mental, sendo que os países de renda média baixa investiram menos de 1%. (WHO, 2022)

A resistência de uma cultura de saúde mental revela um alerta importante para todas as práticas de gestão de pessoas, os líderes precisam estar envolvidos, algo que demorou alguns anos para as áreas de RH perceberem é que práticas isoladas não se sustentam sem uma cultura sólida, e quem dá o tom dessa cultura são os líderes (JUNGLE, 2023)

Neste contexto, é pertinente considerar a necessidade de estabelecer políticas claras de saúde mental, em vez de apenas implementar ações pontuais e pouco efetiva.

#### 4.3 POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÕES

Com base nos resultados da pesquisa e nas considerações apresentadas, propõe-se uma série de intervenções destinadas a melhorar o suporte psicológico oferecido aos colaboradores e a promover uma cultura organizacional mais saudável.

- A. Implementação de políticas explícitas relacionadas à saúde mental no trabalho.
- B. Estabelecimento de procedimentos formais para lidar com questões de saúde mental, incluindo protocolos de suporte para gerentes e líderes no manejo de situações delicadas.
- C. Integração de práticas de saúde mental nas políticas de recursos humanos, garantindo que a saúde mental seja considerada em todas as decisões e iniciativas organizacionais.
- D. Oferta de programas de treinamento e capacitação para líderes e colaboradores, visando aumentar a compreensão sobre saúde mental.
- E. Criação de espaços seguros e acolhedores para discussões abertas sobre saúde mental, incluindo grupos de apoio, sessões de terapia em grupo e fóruns de discussão online.
- F. Fomento de uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

- G. Estabelecimento de indicadores de desempenho relacionados à saúde mental, permitindo uma avaliação regular do impacto das intervenções implementadas e a identificação de áreas que necessitam de melhoria.
- H. Indicadores que podem ser implantados: Presenteísmo e Absenteísmo, Rotatividade, Ansiedade no Ambulatório - Número de incidentes , Produtividade das Equipes, Monitorar o Estresse da Equipe, Participação em programas de bem-estar mental, Feedback entre outros.
- I. Realização de pesquisas de clima organizacional específicas sobre saúde mental, visando obter feedback dos colaboradores e direcionar futuras iniciativas com base nas necessidades identificadas

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com os resultados encontrados nesta pesquisa foi possível identificar que embora algumas empresas possuam ações e práticas em saúde mental, como assistência psicológica, palestras, campanhas de conscientização, ainda há lacunas significativas nas empresas. Muitas vezes essas ações são pontuais e isoladas, não sendo articulado com as políticas e cultura da empresa, demonstrando assim uma descontinuidade no campo saúde mental.

No decorrer do trabalho, fica evidenciada que a saúde mental do colaborador não é apenas uma questão de recursos humanos, mas um elemento crucial para o desempenho organizacional e a sustentabilidade da empresa. É importante lembrar que a saúde mental impacta diretamente a produtividade do colaborador. Portanto, investir em políticas e práticas voltadas para a saúde mental não é apenas uma escolha eventual ou uma ação isolada, mas sim uma estratégia organizacional que deve estar na agenda da alta gestão. Além disso, não se pode deixar de ressaltar a necessidade de maior envolvimento da liderança e de uma cultura mais receptiva em relação à saúde mental.

Com base nas conclusões da pesquisa, é recomendado que as empresas criem seus manuais de políticas e práticas de saúde mental do colaborador, implementem políticas mais claras, revisem seu clima organizacional e cultivem uma cultura de saúde onde mais pessoas possam dialogar sobre conscientização e educação em saúde mental. Além disso, sugere-se a criação de indicadores de

saúde mental relevantes, os quais podem auxiliar a empresa a lidar com essa questão de maneira mais eficaz.

É importante ressaltar que a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho é um processo contínuo e em constante evolução. Embora se tenha identificado desafios e oportunidades de melhoria neste trabalho, também se observou ações positivas em andamento. Há uma mudança significativa no mundo do trabalho, e é crucial que se tenha atenção a esse fenômeno para que as pessoas possam manter sua saúde dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

**Alertas globais chamam a atenção para o papel do trabalho na saúde mental.**

Disponível em: <<https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/alertas-globais-chamam-a-atencao-para-o-papel-do-trabalho-na-saude-mental>>. Acesso em: 3 jan. 2024.

COZBY, PAUL C. **Métodos de pesquisa em ciência do comportamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

**EMPLOYEE INSIGHTS REPORT 2019.** Disponível em:

<<https://content.capitapeoplesolutions.co.uk/i/1115827-workplace-wellness-employee-insight-report/5>> Acesso em 22 de mar.2024.

FREZATTI, Fabio et al. **Reflexões sobre a viabilização de survey como abordagem metodológica para pesquisa em controle gerencial.** Periódico Trimestral, digital e gratuito publicado pela Academia Brasileira de Ciências Contábeis, REPeC, Brasília, v. 15, n. 1, art. 5, p. 68-88, jan./mar. 2021, 17 mar. 2021. Disponível em: [www.repec.org.br](http://www.repec.org.br). Acesso em: 25 mar. 2024.

G BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** [s.l.] São Paulo: Editora Gente, 2002.

JEAN PIERRE MARRAS. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2009.

JOEL SOUZA DUTRA. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUCIELE MARTA BALDISSARELLI et al. A percepção dos docentes das universidades catarinenses acerca das práticas e políticas de RH: aplicação do método TODIM. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 1, p. 128–150, 3 jan. 2022.

JUNGLE. **O trabalho protege. Transformando empresas com uma cultura de saúde mental**. São Paulo: Primavera Editorial, 2023.

**MENTAL HEALTH AT WORK.** Disponível em <<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-eng.pdf?sequence=1>> Acesso em: 3 jan. 2024.

**O papel do RH na segurança e saúde dos trabalhadores.** Disponível em: <<https://www.sesipr.org.br/informacoes-sst/recursoshumanos/o-papel-do-rh-na-seguranca-e-saude-dos-trabalhadores-1-38723-474886.shtml>>. Acesso em: 3 jan. 2024.

**OMS e OIT pedem novas medidas para enfrentar os problemas de saúde mental no trabalho.** Disponível em: <[https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS\\_857127/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_857127/lang--pt/index.htm)>. Acesso em: 3 jan. 2024.

SAFETY AND HEALTH AT WORK EU-OSHA. **Resumo do Relatório Anual | Avaliação anual de 2007.** Disponível em: <<https://osha.europa.eu/pt/publications/eu-osha-annual-report-2007-bringing--and-health-closer-european-workers-summary>>. Acesso em: 3 jan. 2024.

UWE FLICK. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Editora Penso, 2008.

VASCONCELOS, A. DE; FARIA, J. H. DE. **Saúde mental no trabalho: contradições e limites. Psicologia & Sociedade**, v. 20, p. 453–464, 1 dez. 2008.

**Mental health at work: policy brief.** Disponível em: <<https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>>. Acesso em: 20 jan.2024.

## APÊNDICE A – PERGUNTAS DO ROTEIRO

1. **DADOS DA EMPRESA - Qual o segmento (setor atendido, o tipo de produto ou serviço oferecido) da empresa?**
2. **DADOS DA EMPRESA:**
  - A. NACIONAL
  - B. MULTINACIONAL
  - C. FILIAL
  - D. MATRIZ
3. **DADOS DA EMPRESA - Porte da Empresa**
  - A. Microempresa - Até 19 empregados.
  - B. Empresa de Pequeno Porte - De 20 a 99 empregados
  - C. Empresa de Médio Porte - De 100 a 499 empregados
  - D. Empresa de Grande Porte -500 ou mais empregados
4. **Cargo que ocupa na empresa?**
5. **Quanto tempo trabalha na empresa?**
6. **Atua diretamente com ações relacionadas a saúde mental?**
  - A. SIM
  - B. NÃO
7. **A organização possui POLÍTICAS descritas sobre saúde mental (sim OU não). Se SIM Quais? Quem são os responsáveis? (Setor)**
8. **A organização possui PROGRAMAS OU AÇÕES voltadas a saúde mental (sim OU não) Se SIM Quais? Quem são os responsáveis? (Setor)**
9. **A Empresa possui INDICADORES relacionados a saúde mental ou outras formas de monitoramento sobre saúde mental dos colaboradores (sim OU não) Se SIM Quais? Quem são os responsáveis? (Setor)**
10. **O tema de saúde mental tem sido discutido pelos responsáveis por gestão de pessoas (sim OU não) Como é realizada essa ação?**
11. **Existe algo que queira complementar ou informar sobre saúde mental no trabalho?**