SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE CORPORATIVO: estratégias organizacionais para enfrentar os desafios contemporâneos[1]

MENTAL HEALTH IN THE CORPORATE ENVIRONMENT: organizational strategies to face contemporary challenges

Jarliane Lima Araújo[2]
Vitoria Sandy dos Santos Rodrigues[3]
Edilon Mendes Nunes[4]

RESUMO: O artigo discute a crescente relevância da saúde mental no ambiente corporativo, enfatizando a necessidade de estratégias organizacionais voltadas à promoção do bem-estar psicológico e à prevenção do adoecimento emocional. O objetivo central é compreender como as instituições vêm desenvolvendo políticas e práticas de gestão capazes de reduzir o estresse ocupacional e prevenir a Síndrome de Burnout, um dos principais distúrbios relacionados ao trabalho contemporâneo. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e documental sobre estratégias de promoção da saúde mental no contexto empresarial. Conclui-se que a promoção da saúde mental nas empresas deve ser tratada como um eixo estratégico da gestão contemporânea, essencial à sustentabilidade corporativa, à valorização do capital humano e ao fortalecimento das relações interpessoais no trabalho.

Palavras-chave: saúde mental; ambiente corporativo; gestão organizacional; bem-estar psicológico; síndrome de burnout.

ABSTRACT: This article discusses the growing relevance of mental health in the corporate environment, emphasizing the need for organizational strategies aimed at promoting psychological well-being and preventing emotional distress. The primary objective is to understand how institutions are developing management policies and practices capable of reducing occupational stress and preventing Burnout Syndrome—one of the most significant work-related disorders in the contemporary landscape. The research employs a qualitative approach, based on a bibliographic and documentary review of strategies for promoting mental health within a business context. The article concludes that the promotion of mental health in the workplace should be treated as a strategic pillar of contemporary management—essential for corporate sustainability, the valuing of human capital, and the strengthening of interpersonal relationships at work.

Keywords: mental health; corporate environment; organizational management; psychological well-being; burnout syndrome.

Data de apresentação: 22/09/2026.

---

[1] Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

[2] Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração. E-mail: carlianelima18@gmail.com.
[3] Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração. E-mail: sandyrodrigues072020@gmail.com.
[4] Orientador do artigo. E-mail: edilon.nunes@ifap.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a saúde mental tem se consolidado como um dos temas mais debatidos no contexto organizacional contemporâneo, refletindo as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que impactam diretamente a vida profissional. O ambiente de trabalho, que antes era visto apenas como espaço de produção e desempenho, passou a ser reconhecido também como um local de influência significativa sobre o bem-estar psicológico e emocional dos indivíduos (Maslach; Leiter, 2016). Essa transformação decorre, em grande parte, das novas exigências do mercado, da intensificação das jornadas laborais e da pressão constante por resultados, fatores que têm contribuído para o aumento dos casos de estresse ocupacional e da Síndrome de Burnout (Maslach; Leiter, 2016). De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019), o esgotamento profissional é resultado do estresse crônico no trabalho que não foi administrado com êxito, apresentando sintomas como exaustão, distanciamento mental e diminuição da eficácia laboral. Esse cenário tem levado estudiosos e gestores a refletirem sobre a necessidade de adotar práticas organizacionais voltadas ao cuidado com a saúde mental, compreendendo que o desempenho humano está intrinsecamente ligado ao equilíbrio emocional e à qualidade das relações interpessoais dentro das corporações (OMS, 2022). Nesse contexto, surge a preocupação em desenvolver estratégias que integrem o bem-estar psicológico à gestão de pessoas e à cultura organizacional (OMS, 2022).

A literatura sobre o tema aponta que a Síndrome de Burnout, além de comprometer a saúde dos trabalhadores, representa um desafio para a produtividade e a sustentabilidade das empresas (Maslach; Leiter, 2016). Assim, compreender as causas e consequências do sofrimento psíquico no trabalho é fundamental para o aprimoramento das práticas de gestão e para a criação de ambientes organizacionais mais empáticos e humanizados (OMS, 2022). O reconhecimento da saúde mental como parte integrante das políticas corporativas reflete uma mudança de paradigma na administração contemporânea, na qual o capital humano é visto como o principal ativo estratégico (Chiavenato, 2014).

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de ampliar o debate sobre as estratégias organizacionais de promoção da saúde mental, especialmente em um contexto marcado por incertezas, competitividade e crescente adoecimento psicológico no mundo do trabalho. Ao compreender como as empresas estão estruturando programas de apoio emocional e práticas de gestão humanizadas, pretende-se contribuir para a construção de ambientes mais equilibrados e produtivos. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral analisar as principais estratégias organizacionais adotadas para enfrentar os desafios contemporâneos relacionados à saúde mental no ambiente corporativo.

Como objetivos específicos, busca-se identificar as práticas de prevenção ao estresse e à Síndrome de Burnout, compreender o papel das lideranças na promoção do bem-estar psicológico e refletir sobre a importância da cultura organizacional na manutenção da saúde mental dos colaboradores. Em síntese, o artigo propõe uma reflexão crítica acerca da importância do cuidado emocional no ambiente de trabalho, partindo de uma abordagem qualitativa que combina revisão bibliográfica e documental. Assim, pretende-se evidenciar que o investimento em saúde mental é uma ação estratégica e ética, indispensável à sustentabilidade das organizações e à valorização integral do ser humano.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contextualização

A saúde mental no ambiente corporativo tornou-se um dos principais desafios das organizações contemporâneas. A intensificação das demandas e as novas formas de gestão podem ampliar riscos psicossociais, como estresse e esgotamento profissional. A Organização

Mundial da Saúde (OMS, 2022) recomenda intervenções sobre as condições de trabalho para prevenir problemas de saúde mental e favorecer a participação dos trabalhadores.

Diante desse cenário, as organizações têm sido pressionadas a desenvolver estratégias de promoção da saúde mental, alinhadas não apenas às demandas produtivas, mas também às políticas públicas de saúde, especialmente aquelas previstas no Sistema Único de Saúde (SUS). O SUS, ao longo das últimas décadas, consolidou diretrizes e programas voltados à atenção psicossocial, o que contribui para uma abordagem mais ampla e sustentável do bem-estar mental no trabalho.

2.2 Referencial teórico

De acordo com Chiavenato (2014), o ambiente corporativo é um espaço complexo em que interagem fatores organizacionais, sociais e psicológicos que influenciam o comportamento humano. O equilíbrio entre desempenho e bem-estar depende de políticas de gestão de pessoas que reconheçam o trabalhador como sujeito integral. Nesse contexto, a teoria das necessidades de Maslow (1954) fornece base para compreender a importância da autorrealização, do pertencimento e da segurança emocional no trabalho. A literatura sobre saúde organizacional destaca ainda o papel da gestão de recursos humanos sustentável (GRHS), conceito defendido por Ehnert (2009), que propõe práticas de gestão voltadas à preservação do capital humano a longo prazo.

Essa abordagem se relaciona com a promoção da saúde mental, pois envolve políticas que reduzem a sobrecarga, ampliam o engajamento e fortalecem a cultura de apoio mútuo nas empresas. Além disso, o Modelo Demanda-Controle de Karasek (1979) é amplamente utilizado para explicar como as exigências do trabalho e o nível de autonomia influenciam o estresse ocupacional. Ambientes de alta demanda e baixo controle tendem a gerar sofrimento psíquico, enquanto contextos que combinam desafios e autonomia favorecem a saúde mental e o desempenho.

2.3 Políticas públicas e saúde mental no SUS

O Sistema Único de Saúde (SUS) estrutura a atenção à saúde mental com base nos princípios da universalidade, integralidade e equidade (Brasil, 1990). A Lei nº 10.216/2001 redireciona o modelo assistencial em saúde mental (Brasil, 2001). Os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) integram a rede de cuidados. A Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora estabelece diretrizes para a atenção integral, a promoção e a proteção da saúde dos trabalhadores (Brasil, 2012). Essas diretrizes favorecem a discussão sobre a articulação intersetorial na prevenção do adoecimento mental.

2.4 Estado da arte

A literatura sobre saúde mental e trabalho destaca a importância de intervenções organizacionais e de ações de prevenção. A OMS (2022) recomenda medidas de gestão dos riscos psicossociais, capacitação de gestores e intervenções psicossociais, incluindo estratégias de manejo do estresse e mindfulness. Essas recomendações reforçam a necessidade de integrar práticas de gestão e políticas públicas de saúde, privilegiando a prevenção contínua em vez de ações exclusivamente reativas.

2.5 Lacunas (GAP) e problema de pesquisa

Apesar dos avanços teóricos e normativos, ainda há uma lacuna entre o discurso organizacional e a efetiva implementação de práticas sustentáveis de promoção da saúde

mental. Poucos estudos abordam de forma integrada às políticas públicas do SUS e as práticas corporativas de saúde, o que dificulta a consolidação de modelos colaborativos entre o setor público e o privado. Diante disso, emerge o seguinte problema de pesquisa: como as organizações podem promover a saúde mental de forma sustentável, articulando suas práticas internas com as políticas públicas de saúde vigentes no Brasil?

2.6 Justificativa

A relevância deste estudo está em contribuir para a compreensão das interfaces entre as políticas públicas de saúde mental e as práticas organizacionais de gestão de pessoas. Além de favorecer o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis, a pesquisa busca subsidiar gestores e formuladores de políticas na criação de estratégias conjuntas de promoção do bem-estar. Ao alinhar o contexto corporativo aos princípios do SUS, este trabalho reforça a importância da saúde mental como dimensão essencial da sustentabilidade organizacional e da cidadania laboral.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão aprofundada das percepções, significados e práticas relacionadas à promoção da saúde mental no ambiente corporativo. Segundo Minayo (2016), esse tipo de pesquisa é indicado quando se busca interpretar fenômenos sociais complexos em seus contextos naturais.

A pesquisa também assume caráter exploratório, pois investiga um campo ainda pouco consolidado — a integração entre políticas públicas de saúde mental (SUS) e práticas organizacionais de bem-estar no trabalho — e busca levantar elementos que possam subsidiar novas estratégias e intervenções.

O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica envolveu o levantamento, leitura e análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses e relatórios técnicos publicados entre 2014 e 2024, com o objetivo de identificar as principais abordagens teóricas e práticas sobre o tema.

A pesquisa documental incluiu a análise de leis, políticas públicas, portarias e diretrizes do Ministério da Saúde relacionadas à saúde mental e ao trabalho, com destaque para a Lei nº 10.216/2001 (Brasil, 2001), as Políticas Nacionais de Saúde Mental e a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (Brasil, 2012).

Por se tratar de um estudo teórico e de revisão, o universo da pesquisa corresponde às publicações acadêmicas e normativas disponíveis em bases de dados científicas e documentos oficiais. A amostra foi composta por produções selecionadas de acordo com critérios de relevância temática, atualidade e confiabilidade das fontes, priorizando artigos publicados em periódicos indexados (SciELO, Google Scholar, BVS Saúde e CAPES Periódicos).

Os critérios de inclusão foram:

- Publicações entre 2014 e 2024;
- Textos que abordassem saúde mental, bem-estar no trabalho, políticas públicas de saúde e práticas organizacionais sustentáveis;
- Fontes de acesso público e com reconhecimento científico.

Foram excluídos textos opinativos, sem referencial teórico ou sem vínculo direto com o tema. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento sistemático da literatura, utilizando palavras-chave como: saúde mental no trabalho, SUS e saúde mental, bem-estar organizacional, gestão de pessoas sustentável, promoção da saúde do trabalhador. As buscas foram realizadas nas bases de dados mencionadas, e os materiais foram organizados conforme o ano, o autor e a contribuição teórica para o tema. Para os documentos oficiais, foi feita uma

análise comparativa entre as diretrizes do SUS e as práticas descritas nas pesquisas corporativas, buscando convergências e divergências. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016). Essa técnica consiste em identificar, categorizar e interpretar os principais eixos de significado presentes nas fontes pesquisadas, possibilitando compreender como as políticas públicas e as práticas empresariais se articulam na promoção da saúde mental.

As categorias analíticas definidas foram:

- Políticas públicas de saúde mental (leis, diretrizes e programas do SUS);
- Práticas organizacionais de promoção da saúde mental (estratégias de gestão e bem-estar);
- Integração público-privada e sustentabilidade (ações conjuntas e seus impactos).

A análise dos resultados foi interpretativa e fundamentada no referencial teórico apresentado, buscando construir um panorama crítico e integrador sobre o tema. Por se tratar de uma pesquisa de natureza bibliográfica e documental, não houve envolvimento direto de seres humanos, dispensando, portanto, a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme as normas da Resolução CNS nº 510/2016 (Brasil, 2016). Entretanto, todas as fontes utilizadas foram devidamente referenciadas, respeitando os princípios éticos de integridade científica, citação e direitos autorais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura selecionada revelou um crescimento expressivo de publicações sobre saúde mental no ambiente de trabalho na última década, especialmente após a pandemia de COVID-19. As organizações passaram a reconhecer o impacto dos fatores psicossociais sobre o desempenho e a produtividade, ao mesmo tempo em que políticas públicas de saúde ampliaram o enfoque sobre o bem-estar emocional como componente essencial da saúde integral.

A discussão da literatura destaca intervenções voltadas ao controle do estresse, à prevenção do burnout e ao fortalecimento de redes de apoio nas empresas (OMS, 2022). A aplicação dessas estratégias em organizações de diferentes portes constitui uma questão relevante para a gestão de pessoas.

Essa tendência evidencia que, embora a pauta da saúde mental esteja consolidada no discurso organizacional, a prática ainda se mostra desigual e fragmentada, variando conforme os recursos disponíveis e a cultura institucional.

Ao relacionar os resultados com os marcos legais do Sistema Único de Saúde (SUS), observa-se que as políticas públicas brasileiras avançaram na estruturação de uma rede de atenção psicossocial (RAPS), mas ainda há dificuldade de articulação com o setor corporativo.

A Lei nº 10.216/2001 (Brasil, 2001) e a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (Brasil, 2012) fundamentam a discussão sobre a atenção psicossocial e a proteção da saúde no trabalho. A articulação entre essas diretrizes e o ambiente corporativo depende de cooperação intersetorial.

A articulação entre empresas e serviços de saúde pode favorecer ações de prevenção e acompanhamento psicossocial. Nesse contexto, considera-se relevante discutir a cooperação com os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA).

Essas iniciativas podem contribuir para a promoção da saúde mental quando há gestão compartilhada. Os resultados obtidos dialogam com o Modelo Demanda-Controle de Karasek (1979), segundo o qual altos níveis de exigência no trabalho, aliados a baixo controle e escassa rede de apoio, aumentam significativamente os riscos de adoecimento mental.

A gestão humanizada e as políticas de autonomia mostraram-se, portanto, fatores protetores contra o estresse crônico. A teoria das necessidades de Maslow (1954) também se confirma neste contexto: colaboradores que têm suas necessidades emocionais e sociais atendidas demonstram maior comprometimento e produtividade. Isso reforça a tese de que a saúde mental não é apenas um indicador de bem-estar individual, mas também um fator estratégico de desempenho coletivo.

No panorama internacional, a OMS (2022) recomenda intervenções organizacionais, capacitação de gestores e apoio à permanência e ao retorno ao trabalho. Essas orientações oferecem subsídios para o desenvolvimento de programas permanentes de saúde mental no contexto brasileiro.

4.1 Síntese dos resultados

Os achados desta pesquisa apontam que:

- A promoção da saúde mental corporativa é um processo multifatorial, que exige compromisso ético, social e político;
- A integração entre políticas públicas do SUS e práticas empresariais é o caminho mais sustentável para a prevenção de adoecimentos;
- A ausência de uma cultura organizacional voltada à escuta, empatia e acolhimento ainda é um desafio significativo;
- Estratégias sustentáveis dependem de gestores capacitados, políticas de RH humanizadas e parcerias institucionais efetivas.

De modo geral, os resultados reforçam que a saúde mental é um ativo estratégico das organizações modernas. A implementação de políticas corporativas sustentáveis, aliada às diretrizes do SUS, pode transformar o ambiente de trabalho em um espaço de aprendizagem, pertencimento e desenvolvimento humano.

Assim, a discussão aponta que a cooperação entre o setor público e o privado é não apenas desejável, mas necessária, para garantir a promoção contínua da saúde mental, a produtividade e o equilíbrio social.

5 CONCLUSÃO

Com base na análise bibliográfica e documental realizada, foi possível concluir que a promoção da saúde mental no ambiente corporativo exige uma abordagem integrada entre os setores público e privado, envolvendo políticas organizacionais humanizadas e o fortalecimento das ações previstas nas políticas públicas de saúde. O estudo evidenciou que, embora o tema tenha ganhado relevância nos últimos anos, a implementação efetiva de programas sustentáveis ainda é incipiente, sobretudo nas pequenas e médias empresas.

Os resultados apontaram que as estratégias mais eficazes para a promoção da saúde mental nas organizações são aquelas baseadas na gestão humanizada, na educação emocional e nas parcerias institucionais com os serviços públicos de saúde. Tais ações contribuem não apenas para o bem-estar dos colaboradores, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional e o aumento da produtividade a longo prazo.

Pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, uma vez que foi possível identificar e discutir práticas corporativas alinhadas aos princípios do SUS e propor reflexões sobre modelos sustentáveis de cuidado em saúde mental. A questão problema é como as organizações podem promover saúde mental de forma sustentável? foi respondida ao demonstrar que a sustentabilidade depende da combinação entre comprometimento ético, políticas institucionais consistentes e apoio intersetorial.

Entre as principais contribuições teóricas, destaca-se o fortalecimento do diálogo entre a literatura de gestão organizacional e as políticas públicas de saúde, possibilitando uma visão

mais abrangente e integrada sobre o cuidado mental no trabalho. No campo prático, o estudo oferece subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos na formulação de programas corporativos mais alinhados às necessidades humanas e sociais contemporâneas.

Como limitação, a pesquisa concentrou-se em fontes bibliográficas e documentais, não abrangendo estudos de campo ou entrevistas que poderiam aprofundar a percepção dos trabalhadores e gestores sobre o tema. Sugere-se que futuras pesquisas adotem metodologias empíricas, envolvendo observação direta, estudos de caso ou análises comparativas entre diferentes setores, a fim de validar e expandir as conclusões aqui apresentadas.

Por fim, conclui-se que a promoção sustentável da saúde mental corporativa representa um desafio coletivo e contínuo, que exige consciência social, políticas consistentes e práticas organizacionais humanizadas. Quando o cuidado com a mente torna-se parte da cultura institucional, as empresas não apenas preservam o bem-estar dos trabalhadores, mas também contribuem para uma sociedade mais saudável, produtiva e solidária.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 25 nov. 2026.

BRASIL. **Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001**. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10216.htm. Acesso em: 25 nov. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012**. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: https://bvs.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html. Acesso em: 25 nov. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 25 nov. 2026.

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

EHNERT, Ina. **Sustainable human resource management**: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009. DOI: 10.1007/978-3-7908-2188-8. Disponível em: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-7908-2188-8. Acesso em: 25 nov. 2026.

KARASEK, Robert A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979. DOI: 10.2307/2392498. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2392498. Acesso em: 25 nov. 2026.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016. DOI: 10.1002/wps.20311. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4911781/. Acesso em: 25 nov. 2026.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Burn-out an occupational phenomenon**: International Classification of Diseases. Geneva: WHO, 2019. Disponível em: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases. Acesso em: 25 nov. 2026.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **WHO guidelines on mental health at work**. Geneva: WHO, 2022. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052. Acesso em: 25 nov. 2026.