



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WEVERTON GOMES BRILHANTE

**SAÚDE MENTAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE  
DOS BENEFÍCIOS INTERLIGADOS**

SOUSA - PB  
2024

WEVERTON GOMES BRILHANTE

**SAÚDE MENTAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE  
DOS BENEFÍCIOS INTERLIGADOS**

Artigo apresentado a Coordenação de Graduação em Administração, do curso de Administração, da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luma Michelly Soares Rodrigues Macri

FICHA CATALOGRÁFICA

B857s      Brilhante, Weverton Gomes.  
Saúde Mental e Desenvolvimento Organizacional: uma  
análise dos benefícios interligados. / Weverton Gomes Brilhante.  
- Sousa, 2024.

34 fls.

Artigo (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências  
Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande,  
2024.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luma Michelly Soares Rodrigues Macri

1. Saúde mental. 2. Desenvolvimento organizacional. 3.  
Produtividade. I. Título.

Biblioteca CCJS - UFCG

CDU 613.86:658(043)

Elaborada por MARLY FELIX DA SILVA – Bibliotecária-Documentalista CRB 15/855.

## RESUMO

A saúde mental dos indivíduos é um fator determinante para a produtividade, engajamento e satisfação no trabalho, influenciando diretamente o desempenho organizacional. Com isso, a pesquisa objetiva investigar como a promoção da saúde mental dos colaboradores se relaciona com o desenvolvimento organizacional. Para isso, realizou-se um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, e uma pesquisa bibliográfica na base de dados Scielo, na qual foram selecionados um total de 9 artigos para melhor compreensão do estudo. O presente artigo aborda a relação entre saúde mental e desenvolvimento organizacional, destacando a importância da promoção do bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores no ambiente de trabalho. É possível identificar os impactos positivos de investir na saúde mental dos colaboradores, bem como as consequências negativas da falta de atenção a esse aspecto. A criação de ambientes de trabalho saudáveis, que valorizem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, é essencial para promover o desenvolvimento organizacional e a competitividade no mercado. Conclui-se que a saúde mental dos colaboradores deve ser priorizada pelas organizações como um investimento estratégico para o sucesso e o desenvolvimento do negócio.

**Palavras-chave:** Saúde Mental, Desenvolvimento Organizacional, Bem-estar no Trabalho, Produtividade, Ambiente Organizacional.

## ABSTRACT

The mental health of individuals is a determining factor for productivity, engagement, and satisfaction at work, directly influencing organizational performance. Therefore, the research aims to investigate how promoting employees' mental health relates to organizational development. To achieve this, a descriptive study with a qualitative approach and bibliographic research in the Scielo database were conducted, selecting a total of 9 articles for a better understanding of the study. This article addresses the relationship between mental health and organizational development, highlighting the importance of promoting emotional and psychological well-being of employees in the workplace. It is possible to identify the positive impacts of investing in employees' mental health, as well as the negative consequences of neglecting this aspect. Creating healthy work environments that value the balance between personal and professional life is essential to promote organizational development and competitiveness in the market. It is concluded that organizations should prioritize employees' mental health as a strategic investment for the success and development of the business.

**Keywords:** Mental Health, Organizational Development, Well-being at Work, Productivity, Organizational Environment.

## 1 INTRODUÇÃO

A saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho se tornou fator primordial para o progresso das organizações, fatores esses que influenciam diretamente o desenvolvimento organizacional, como também a otimização de desempenho do trabalho prestado pelo colaborador. Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Saúde Mental é definida como “o estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza as suas capacidades, podendo fazer face ao estresse normal da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera e contribuir para a comunidade em que se insere” (OMS, 2001, p. 2).

Segundo Duarte (2018), os riscos psicossociais no trabalho são caracterizados pelas condições de trabalho, que podem afetar a saúde dos indivíduos inseridos nesse contexto. A partir disso, o cenário no qual o colaborador está inserido se relaciona diretamente com a sua motivação de se tornar mais produtivo e inovador nas suas funções. Para Souza *et al.* (2020), o termo de qualidade de vida no trabalho se define como a maneira que o indivíduo percebe a satisfação das suas necessidades, de forma que possuam as oportunidades de autorrealização social, econômica, bem como o cuidado de sua saúde física, emocional e mental.

Os processos de mudança em um ambiente corporativo são sempre necessários para o desenvolvimento da organização. Beckhard (1969) afirmava que o desenvolvimento organizacional é visto como um esforço planejado que abrange toda a organização, administrado do alto para aumentar a eficiência e a saúde da organização, por intermédio de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e de conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento. Nesse viés, o desenvolvimento organizacional se torna um pilar indispensável para a empresa aplicar suas atividades de maneira mais eficaz, como também implementar as mudanças necessárias para efetividade das atividades atribuídas a ela.

É importante compreender que a Organização exerce papel fundamental desde a sua estrutura física até o modo em como ela lida com as situações problemáticas, que podem vir ocorrer diante os seus colaboradores e a obrigação da organização de desenvolver meios de qualidade efetiva, pelos quais possam solucionar os problemas a serem enfrentados. Sendo assim, Dejours (1986) acentua o papel da organização do trabalho sobre os efeitos negativos ou positivos que possa exercer no funcionamento psíquico e na vida mental do trabalhador. Em consonância, Tomaz (2016) descreve que uma melhor qualidade de vida pode impactar positivamente no desempenho dos trabalhadores e os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cada vez mais espalhados pelo mundo, pois sua implantação possibilita ofertar condições de desenvolvimento organizacional e pessoal ao trabalhador e o seu bem-estar.

A abordagem dos fatores emocionais exige conhecimento teórico e preparação de programas de Saúde Mental que propiciem resultados efetivos e sustentáveis (Ogata *et al.*, 2012). A Saúde Mental é considerada um equilíbrio dinâmico resultante da interação do indivíduo com os seus vários ecossistemas: o seu meio interno e externo, às suas características orgânicas e os seus antecedentes pessoais e familiares (Fonseca, 1985), como também assegurar dessa maneira o cuidado com a saúde dos operários, para poderem, com a segurança possível, praticar com ofício as atividades a que se destinarem (Ramazzini, 2016).

Diante dessas afirmações, entender a personalidade e o vínculo que o colaborador possui com o ambiente interno e externo que o mesmo convive, pode contribuir para a construção e adaptação a cultura organizacional, possibilitando assim um ambiente mais dinâmico, como também cooperar com a melhoria contínua das atividades a serem desenvolvidas.

Em face às mudanças ocorridas nas empresas brasileiras acerca da preocupação em relação à questão emocional e o estresse no ambiente de trabalho, fatores esses que são muito importantes, ao estarem relacionados ao adoecimento precoce, ao absenteísmo e ao presenteísmo, como também ao aumento dos custos de assistência médica e doenças ocupacionais (Guimarães; Oliveira, Massuda Junior, 2023), deu-se, portanto, da necessidade de aprimorar e readaptar as atividades de gestão de pessoas, para o fim de amenizar esses problemas e adequar os meios trabalhistas, que trabalhando de maneira simultânea, comprovam um ambiente mais seguro, um clima organizacional positivo o progresso da organização.

Pesquisadores como Mendes, Silveira e Galvão (2008) constatam que a questão emocional está diretamente ligada com a produtividade do colaborador. Como exemplo dessa afirmação, uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Gallup, em 2019, retrata que os funcionários que se sentem emocionalmente conectados com o local de trabalho apresentam um aumento de 21% na produtividade, comparados aos que não têm esse tipo de conexão.

Considerando a perspectiva atual sobre a temática e a necessidade de compreendê-la de forma mais profunda, definiu-se, portanto, o problema de pesquisa: **Como a promoção da saúde mental dos colaboradores se relaciona com o desenvolvimento organizacional?** Para responder à pergunta problema, a pesquisa investigou de que forma a promoção da saúde mental dos colaboradores se relaciona com o desenvolvimento organizacional a partir dos trabalhos publicados sobre a temática.

Desta forma, o presente artigo demonstra a compreensão dos benefícios acerca da promoção da saúde mental dos colaboradores para o desenvolvimento organizacional, bem como determina os fatores positivos e negativos interligados ao assunto, mediante a evolução das atividades organizacionais para garantir integralmente o seu pleno funcionamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

É a partir do trabalho e da forma como é organizado que se consegue atender às necessidades e às demandas sociais (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014). Diante disso, é de grande importância compreender as necessidades existentes dos colaboradores em um ambiente organizacional, para os mesmos poderem garantir o engajamento do seu trabalho prestado para a Organização. Nesse viés, também é de maior relevância para as Organizações, que entender as características e analisar os diversos perfis existentes dos colaboradores, para que assim, seja possível adequar da melhor maneira possível as atividades a serem realizadas, tornando dessa maneira, fator primordial e significativo para o desenvolvimento organizacional.

Promover uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho possibilita o melhor comprometimento diante de suas atividades. Nesse contexto, Alvarenga e Marchiori (2014) afirmam que o direito fundamental à saúde mental está ligado diretamente à qualidade de vida dos trabalhadores no ambiente de trabalho, visando promover a incolumidade psicológica e física destes sujeitos durante o desenvolvimento da sua atividade profissional, para o trabalho poder ser desenvolvido de forma saudável e equilibrado, já que sem saúde não há vida digna e sem meio ambiente equilibrado não há saúde.

O investimento na promoção da saúde mental dos colaboradores é elemento chave para as organizações priorizarem o desenvolvimento primeiro pessoal e mental dos seus colaboradores, para fins de progresso empresarial. A Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento (CIPD) destaca que investir na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho pode trazer benefícios significativos para a empresa, incluindo maior engajamento e motivação dos colaboradores (CIPD, 2023). Em contrapartida, a falta de atenção à saúde mental dos colaboradores pode levar a consequências negativas para a empresa, tais como aumento do absenteísmo e do presenteísmo, diminuição da produtividade e até mesmo aumento dos custos em saúde (OPAS, 2014).

A pesquisa realizada no ano de 2021, feita por estudantes de ensino superior em Administração, para obter informações acerca da importância da saúde mental dos colaboradores em uma central de atendimento de uma instituição privada de ensino superior do recôncavo baiano, com o total de 44 respostas obtidas. Os resultados constataram que mais de 60% dos entrevistados concordam que o cansaço gerado pelo trabalho reforça o sentimento de insatisfação em relação ao seu desempenho no ambiente de trabalho, como também mais de



45% dos colaboradores do setor afirmam que a pressão psicológica no ambiente de trabalho influencia diretamente no seu rendimento (Santos *et al.*, 2022).

Outras condições no ambiente de trabalho contribuem para o baixo rendimento do colaborador. Conforme citam Silva *et al.* (2019), a falta de reconhecimento no ambiente de trabalho pode afetar a saúde mental dos trabalhadores, levando a consequências negativas, como a diminuição da autoestima e da motivação. Fatores como a carga excessiva de tarefas e responsabilidades, muitas vezes, em um ambiente competitivo, podem gerar um nível elevado de estresse, fadiga e exaustão emocional, aumentando a vulnerabilidade para transtornos mentais, como a ansiedade e a depressão. A sobrecarga de trabalho também pode prejudicar as relações interpessoais, a qualidade de vida e a produtividade dos trabalhadores, causando impactos negativos em sua saúde mental e física (Assunção; Lima; Guimarães, 2017).

A síndrome de Burnout, também chamada de síndrome do esgotamento mental, é um distúrbio psicológico que surge a partir da constante exposição a situações de estresse, exaustão, tensão, causados pelas condições no ambiente de trabalho (Marques, 2022). O crescimento dessa doença ocupacional no país é visível a cada ano. Conforme dados atualizados de abril de 2023 da Organização Mundial da Saúde (OMS), 30% dos colaboradores brasileiros sofrem com essa síndrome, causada principalmente pelo excesso de trabalho, como também pela forte pressão psicológica das organizações em relação ao desempenho dos seus colaboradores.

Assimilar e interpretar o ambiente interno e externo onde os colaboradores estão inseridos, pode se tornar um método para analisar as dificuldades enfrentadas por eles, visando atenuar a conduta do colaborador. Zanelli, Andrade e Bastos (2014) acentuam que as características que relacionam sistematicamente os indivíduos, os grupos e a própria organização, sob o controle de fatores internos e externos ao sistema organizacional, passaram a ter relevância na interpretação do comportamento humano.

A importância de procurar a melhor maneira de desempenhar e atingir os objetivos e metas postas pela organização por parte dos colaboradores se torna uma condição resultante de uma saúde mental instável quando não atingida tal expectativa. Segundo a psiquiatra e psicoterapeuta Silva (2019), a instabilidade profissional pode levar a uma sensação de falta de controle sobre a própria vida e a uma constante preocupação em manter o emprego, o que pode desencadear transtornos mentais como a síndrome do pânico e a depressão.

A pesquisa realizada pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) retratou que, no ano de 2022, cerca de 209.124 mil pessoas foram afastadas do trabalho por transtornos mentais, entre depressão e distúrbios emocionais, enquanto em 2021 foram registrados 200.244 afastamentos. Em âmbito global, a Organização Mundial da Saúde (OMS) afirma que, em 2019,

301 milhões de pessoas conviveram com a ansiedade e 208 milhões com a depressão, sendo o Brasil com a maior prevalência de ansiedade, sendo cerca de 9,3% da população sofrendo de transtornos mentais.

A busca pela promoção da saúde mental nas empresas vem se tornando condição principal para a introdução de acompanhamento psicológico necessário para combater a problemática e desempenhar o bem-estar dos colaboradores. Com isso, a difusão das atividades de inserção do psicólogo nos contextos de trabalho no Brasil reproduziu a busca de racionalização que se generalizou na sociedade, sobretudo pela crença na aplicação de testes psicológicos, com claro e restrito objetivo econômico de aumentar a produtividade das empresas, conforme pontuam Zanelli, Andrade e Bastos (2014).

Pode-se constatar, a partir dos autores citados, que a questão emocional e o estresse são fatores muito importantes, ao estarem relacionados ao adoecimento precoce, absenteísmo e presenteísmo, como também o aumento dos custos de assistência médica e doenças ocupacionais. Dessa forma, é de suma importância atentar-se às problemáticas que possam gerar esses desafios nas organizações, compreendendo e alinhando as atividades empresariais para garantir o bem-estar que se relaciona primordialmente à realização e ao sentido do trabalho (Prado Junior; Soares; Correa, 2023).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

Diante dos fatores discutidos no tópico anterior, é possível compreender e analisar os desafios a serem enfrentados pelos colaboradores em um ambiente de trabalho mal estruturado. Com isso, surge a necessidade das Organizações em adotarem um conjunto de estratégias e práticas para aprimorar a eficiência e eficácia dos colaboradores em desempenhar suas atividades, conforme destaca o pesquisador André Luiz Fischer (2018), que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) influencia diretamente a produtividade, pois um ambiente de trabalho saudável, com funcionários motivados e engajados, pode aumentar a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas.

Segundo Salles *et al.* (2021), as pessoas que trabalham em um ambiente seguro, limpo, organizado, motivador, com ferramentas adequadas, são mais felizes e, conseqüentemente, mais produtivas. A partir disso, é de suma importância manter um ambiente relaxante, calmo e que proporcione aos colaboradores conforto e saúde. Conforme assinala a psicóloga e pesquisadora Limongi-França (2019), um ambiente de trabalho saudável pode prevenir o

estresse, a depressão e a ansiedade, além de aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

O estudo de caso realizado no ano de 2023, pela estudante do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Jhenifer Ricci de Souza Lamarca, em que 22 pessoas entre 21 e 48 anos do sexo masculino e feminino de empresas de pequeno e grande porte da cidade de São Paulo foram questionadas sobre os rendimentos no ambiente de trabalho, alguns dos resultados obtidos, constam que cerca de 80% dos participantes da pesquisa acreditam haver uma conexão entre os aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho e a saúde mental com o seu desempenho, como também 90% dos participantes acreditam que o ambiente de trabalho tem um impacto na saúde mental e na qualidade de vida no trabalho, além de que 80% dos participantes concordam plenamente que a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho afetam a sua produtividade (Lamarca, 2023).

Despertar a percepção de liderança dos colaboradores é um dos pilares fundamentais de promover um melhor ambiente de trabalho, gerando a motivação e satisfação do colaborador, como também proporcionar a competência, a autonomia e o melhor relacionamento com os outros colaboradores no ambiente organizacional (Ryan; Deci, 2000). Sendo assim, Schein (2010) afirma que uma liderança eficaz pode ajudar a criar uma cultura organizacional que valorize a inovação, a criatividade e a diversidade, bem como incentivar o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal dos funcionários.

A teoria de Herzberg, também conhecida como teoria dos dois fatores, é uma teoria concentrada nas necessidades e motivações dos colaboradores no ambiente de trabalho (Lamarca, 2023, p. 21). Conforme afirmam Robbins e Judge (2020), existem dois tipos de fatores que afetam a motivação e a satisfação dos colaboradores: fatores intrínsecos e fatores extrínsecos. Segundo Herzberg (1968), os fatores intrínsecos, também conhecidos como fatores motivacionais, são aqueles que estão relacionados ao trabalho em si e que proporcionam um senso de realização e satisfação pessoal. Enquanto os fatores extrínsecos, também conhecidos como fatores higiênicos, são aqueles relacionados ao ambiente de trabalho e às condições em que o trabalho é realizado, mas que não estão diretamente relacionados com o trabalho em si.

Visando a estrutura física alinhada com o bem-estar do colaborador, é de maior relevância destacar a técnicas de ergonomia no ambiente de trabalho, pois ela se relaciona com os processos mentais como a percepção, conhecimento, raciocínio e resposta aos estímulos, envolvidos com as interações entre as pessoas, ambiente e outros elementos de um princípio de trabalho (Lida, 2005). É a partir da ergonomia que os colaboradores estão submetidos a menos riscos no ambiente de trabalho. Como bem destaca Lida (2005), a ergonomia visa diminuir a

fadiga, estresse, erros e acidentes, proporcionando saúde, segurança, satisfação aos trabalhadores, no momento de sua interação com esse sistema produtivo.

Zanelli, Andrade e Bastos (2014) destacam que o escopo dos problemas tratados pelos psicólogos se amplia, pois, eles se tornam consultores para uma gama de problemas organizacionais, que vai desde o desenho de postos de trabalho, passando por seleção, treinamento, introdução de novas tecnologias e desenvolvimento organizacional. Diante disso, a introdução e o acompanhamento periódico de um profissional da área da psicologia é um agente relevante e significativo para conduzir as boas práticas de vivência em um ambiente de trabalho, como também de promover a saúde mental na Organização.

Por isso, dar-se a necessidade da instauração de um espaço de acolhimento e segurança para seus colaboradores (Cautella, 1999), pois o principal objetivo do acompanhamento psicológico nas Organizações é a de orientar e auxiliar as pessoas na resolução de problemas pessoais ou profissionais, focado em questões emergentes/urgentes, as quais nem sempre precisam de acompanhamento psicológico prolongado, como definido por Rosemberg (1987). E dessa forma, Rogers e Kinget (1977) acentua que a compreensão empática e a escuta incondicional positiva, permitem um aumento da autoestima e a autoaceitação, tornando o colaborador mais consciente e com pensamentos mais coesos, ocasionando uma melhor organização das atividades profissionais e pessoais, que permite o colaborador a trabalhar, pensar e comportar-se melhor.

Realizado no ano de 2013, com a participação de 9 psicólogos atuando em empresas no interior de São Paulo, nas quais foi aplicado um questionário sobre caracterização dos participantes e sobre a prática do aconselhamento psicológico no ambiente organizacional, em que um dos principais dados adquiridos, constata que a busca pelo serviço de aconselhamento psicológico, a maior incidência acontece de forma espontânea, em outros casos o colaborador é encaminhado pelo supervisor imediato, após perceber que o colaborador necessita de ajuda. Além disso, todos os profissionais entrevistados enfatizam a grande necessidade de um espaço específico e com um tempo destinado à realização do aconselhamento psicológico, que deve ser algo mais valorizado na organização (Tomei; Ferrari, 2010).

A organização que compreende as necessidades e utiliza-se de estratégias e práticas que proporcionam o melhor rendimento dos colaboradores, assim como promovem a Saúde Mental do trabalhador, por meio de ações diagnósticas, preventivas e terapêuticas eficazes, estão cada vez mais perto de obter o desenvolvimento organizacional (Guimarães, 2022). Dessa forma, torna-se de maneira mais eficiente captar o que representa o ambiente de trabalho para o colaborador, sendo um dos aspectos mais relevantes de sua vida e é inerente da sua existência,

como também não é só a produção de bens e riquezas, mas a maneira de sua realização como pessoa (Tamayo *et al.*, 2004).

### 2.3 BENEFÍCIOS DA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O impacto causado nas organizações com a pandemia da corona vírus e os contínuos processos de globalização refutaram nas transformações e nos novos meios da estrutura das organizações em se adaptarem às novas demandas exigidas no ambiente organizacional (Rodrigues, Faiad; Facas, 2020). As organizações são o modo como as pessoas e os grupos se estruturam para atender às suas próprias necessidades (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014). A partir disso, é dever indispensável das organizações atinar as novas metodologias na obtenção da promoção da saúde mental, as quais, aplicadas em seu ambiente, geram benefícios mútuos tanto para a Organização como para os seus colaboradores.

Araújo Neto (2017) ressalva que adquirir a satisfação, redução do estresse e evitar a fadiga dos colaboradores por meio da Qualidade de Vida no Trabalho pode resultar em uma redução do absenteísmo e da rotatividade. Sendo assim, havendo uma melhor prosperidade na Organização, pois a satisfação dos colaboradores resulta em bons resultados no desempenho da empresa (Herzberg, 1968), como também a diminuição do absenteísmo e rotatividade dos colaboradores refletem na contração de gastos alarmantes que podem ser evitados para o benefício da empresa (Lamarca, 2023).

A necessidade de que os trabalhadores atuem em cargos que se ajustem às suas habilidades emocionais e mentais, para haver eficiência no trabalho, produtividade da empresa e satisfação do trabalhador (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014). A exigência de compreender a personalidade de cada um de seus colaboradores é papel fundamental da empresa, tendo, dessa maneira, a finalidade de adquirir uma melhora contínua no desenvolvimento das atividades a serem realizadas de modo mais prazeroso pelo colaborador, como também na obtenção de uma melhor vantagem competitiva das organizações em alcançar da melhor forma o seu progresso.

Os avanços da tecnologia e seus impactos nos processos de trabalho tornaram-se cada vez mais acelerados, implicando novos formatos organizacionais e novos modelos de gestão, inovações essas que contribuem para a ascensão das organizações que adquirem as metodologias que proporcionam vantagem aquisitiva para as empresas, como também o desenvolvimento profissional de seus colaboradores em conquistar de forma facilitada suas metas e objetivos pessoais no ambiente de trabalho (Bastos, 2016). A partir disso, são notórios

os benefícios mútuos existentes no processo de obtenção e adaptação aos meios tecnológicos, que podem também contribuir para proveitos futuros da nova administração de empresas.

Empresas que promovem a prática de exercícios físicos garantem o seu melhor desempenho, pois a atividade física reduz o estresse e sintomas de ansiedade, melhora a qualidade do sono, a aprendizagem, como também reduz os sintomas depressivos (Carvalho *et al.*, 2021). Dessa forma, o investimento das Organizações em programas de saúde dos seus colaboradores é fundamental, tendo por finalidade a melhoria de desempenho dos mesmos, podendo reduzir em até 40% os níveis de absenteísmo, segundo dados de 2023 da Gympass, sendo assim, garantindo o bem-estar dos colaboradores e o desenvolvimento organizacional.

A cultura organizacional uma vez sendo bem definida e estabelecida, gera recursos indispensáveis para o desenvolvimento organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2010), uma vez que a mesma se auxilia junto ao clima organizacional que gera fatores contributivos para a melhoria da relação entre os colaboradores, mediante gestos, ações, falas, comportamentos individuais, comportamentos em grupo, reações e outros tipos de manifestações (Santos; Neiva; Andrade-Melo, 2013). E, dessa forma, quando as concepções são bem determinadas e se tornam comuns entre colaborador e Organização, geram um ganho coletivamente, incluindo os funcionários como indivíduos, grupo e a própria empresa (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A partir disso, os benefícios acerca da promoção da saúde mental e o desenvolvimento organizacional supracitados, reforçam o processo de mutualismo existente entre Organização e colaborador, cabendo assim, a procura de melhorias não somente visando vantagens para a corporação como também é indispensável o comportamento dos colaboradores em desempenhar da melhor maneira suas funções, conforme é atribuído as melhorias de qualidade de vida no ambiente de trabalho por parte da Organização. Sendo assim, garantir a situação saudável de trabalho, que seria a que permitisse o desenvolvimento não somente do indivíduo, como também o avanço da Organização (Rodrigues, Faiad; Facas, 2020).

### 3 METODOLOGIA

O presente tópico discorre acerca dos processos metodológicos da pesquisa efetivada, expressando de maneira clara os procedimentos utilizados para demonstrar os benefícios interligados entre a saúde mental e o desenvolvimento organizacional.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo utilizou o método descritivo, que objetiva descrever determinado grupo para identificar quais são as suas condições e queixas, não indo em busca de nexos causais nem buscando identificar relações de causa e efeito, mas buscando compreender a situação do universo pesquisado (Baptista; Campos, 2018).

A pesquisa aplicou a abordagem qualitativa, buscando a análise de dados e informações a partir de um processo indutivo, além de que os dados coletados são preferencialmente descritivos, alinhando assim, com os fins do método utilizado (Pereira *et al.*, 2018). Se dispõe, enquanto aos meios, a forma de pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2017), se trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas e publicações avulsas, trazendo dessa forma, uma melhor direção para a pesquisa realizada e reunindo o maior número de informações possíveis ligadas diretamente com a temática.

Nesse contexto, a plataforma de dados da pesquisa escolhida foi a SCIELO (Scientific Electronic Library Online), por possuir uma grande variedade de documentos necessários e ligados à pesquisa, como também a plataforma ser de total confiança e de fácil acesso para todos os níveis acadêmicos. A partir disso, deu-se o período de escolha dos artigos entre os anos de 2020 a 2023, com a busca realizada nos meses de setembro de 2023 a abril de 2024, tendo como tema: Saúde Mental e Desenvolvimento Organizacional. Sendo quantificados o total de 699 artigos publicados.

#### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As etapas se dividiram da seguinte forma: 1ª parte deu-se pela busca na plataforma SCIELO com o tema já citado no tópico anterior, a escolha do site foi feita por uma maior afinidade e facilidade de busca encontrada nessa plataforma.

A 2ª parte realizou-se a busca de artigos por meio de palavras-chave já discutidas anteriormente no texto, como: saúde mental, benefícios, produtividade, desenvolvimento e

organização. Utilizando o termo AND, como exemplo: saúde mental AND desenvolvimento; saúde mental AND organização.

A 3ª parte, se alinhando com as buscas feitas na plataforma SCIELO na parte anterior, foram utilizados os seguintes filtros durante a busca: coleção do Brasil, com o idioma português, período de 2020 a 2023 e com as áreas temáticas, Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. A partir disso, obteve-se o número total de 33 artigos publicados.

A 4ª parte se deu pela seleção de artigos que tenham maior afinidade com o tema discutido, como também a sua relevância de informações sobre a temática, sendo excluídos, dessa maneira, artigos que fogem do verdadeiro sentido do estudo apresentado. Nesse sentido, com os artigos classificados por maior afinidade ao tema, foram feitas uma síntese dos dados obtidos, identificando seus atores, ano de publicação, títulos, objetivos e os respectivos resultados obtidos. Dessa forma, foram escolhidos 12 artigos para leitura integral. Lidos os trabalhos, foram excluídos 3 os quais não atendiam aos critérios propostos pela temática discutida, resultando em uma amostra de 9 artigos a serem analisados. Para facilitar a compreensão, foi criado um quadro resumido que inclui os dados de ano de publicação, título, autores, termos-chave, idioma original e plataforma de compartilhamento de dados.

**Quadro 1** – Artigos selecionados.

ANO	TÍTULO	AUTOR	PALAVRAS-CHAVES	IDIOMA	BASE DE DADOS
2023	Engajamento com o trabalho e exaustão emocionais de profissionais da socioeducação	Maia; Morais	Engajamento, Exaustão, Socieducação, Trabalho, Medidas Socioeducativas	Português	Scielo
2023	Comorbidades e saúde mental dos trabalhadores da saúde no Brasil, o impacto da 'pandemia da COVID-19	Teixeira <i>et al.</i>	Trabalhador de saúde, Profissional de saúde, Comorbidade, COVID-19, Brasil	Português	Scielo
2023	Condições de trabalho e saúde mental de agentes comunitários de saúde na pandemia de COVID-19	Fernandes <i>et al.</i>	Agente comunitário de saúde, Atenção primária à saúde, Saúde ocupacional, COVID-19	Português	Scielo
2023	Análise da associação entre níveis de fadiga por compaixão e engajamento no trabalho com a COVID-19 em profissionais de enfermagem	Lourenção <i>et al.</i>	Condições de Trabalho, Saúde Mental, Engajamento no Trabalho, Profissionais de Enfermagem, COVID-19	Português	Scielo



2023	O construto multidimensional trabalho precário, o futuro do trabalho e a saúde de trabalhadoras(es)	Fernandes	Trabalho Precário; Proteção Social em Saúde; Saúde do Trabalhador; Acidentes de Trabalho; Transtornos Mentais	Português	Scielo
2023	Estresse ocupacional, saúde mental e gênero entre docentes do ensino superior: revisão integrativa	Pinho <i>et al.</i>	Saúde Mental, Docentes, Gênero e Saúde, Revisão	Português	Scielo
2023	Síndrome de Burnout, Satisfação de vida, Autoestima e Otimismo em docentes e universitários durante ensino remoto	Toledo; Campos	Professores universitários, Adoecimento mental, Coronavírus, Saúde Mental, Psicologia Positiva.	Português	Scielo
2023	Subjetivação e riscos psicossociais da uberização do trabalho nas dinâmicas territoriais	Souza <i>et al.</i>	Precarização e uberização do trabalho; Saúde Mental; Território Urbano; Subjetivação; Riscos Psicossociais.	Português	Scielo
2023	Trabalho e riscos de adoecimento na Atenção Psicossocial Territorial: implicações para a gestão do cuidado em saúde mental	Lima <i>et al.</i>	Condições de trabalho, Saúde ocupacional, Serviços de saúde mental.	Português	Scielo

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

A partir disso, os tratamentos dos dados obtidos foram analisados através do método qualitativo. Dessa forma, o método adotado para análise foi escolhido por possuir um formato no qual os conceitos levantados devem ser contemplados sob uma ótica advinda da prática social (Rodrigues; Oliveira; Santos, 2021). Nessa ótica, também afirma Oliveira *et al.* (2020), que uma pesquisa de natureza qualitativa visa dar respostas a questões muito particulares e específicas, que precisam de esclarecimento mais analíticos e descritivos.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Tendo como base a revisão bibliográfica, neste segmento são expostos os dados recolhidos e as análises realizadas do estudo atual, considerando os 9 artigos escolhidos na base de dados SCIELO (mencionados no quadro 1). Para examiná-los, elaborou-se o quadro 2, o qual apresenta uma síntese das informações adquiridas, visando estruturar de maneira organizada os dados obtidos. Adicionalmente, no quadro 2, os artigos foram agrupados conforme um esquema estruturado, incluindo as seguintes informações: autor/ano, título, objetivo, idioma e resultado.

**Quadro 2.** Análise dos artigos em conformidade com autor/ano, título, periódico, objetivo, idioma e resultados.

AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVO	IDIOMA	RESULTADOS
Maia; Morais, 2023	Engajamento com o trabalho e exaustão emocionais de profissionais da socioeducação	Compreender a percepção dos profissionais das medidas socioeducativas em relação ao seu engajamento e exaustão no trabalho.	Português	Os profissionais enfrentam exaustão física e mental devido as condições precárias do ambiente de trabalho, mas encontram motivação no bom relacionamento com os colegas. Destaca-se a influência do ambiente de trabalho na saúde dos profissionais e a necessidade de melhoria nas suas condições para maiores avanços nas suas atividades.
Teixeira <i>et al.</i> , 2023	Comorbidades e saúde mental dos trabalhadores da saúde no Brasil, o impacto da 'pandemia da COVID-19	Abordar a força de trabalho (FT) em relação a saúde no Brasil, as suas comorbidades, como também as alterações da saúde mental dos trabalhadores.	Português	É de grande necessidade garantir prioridade da força de trabalho (FT) nas políticas públicas, acerca principalmente das condições adequadas de trabalho, tanto em termos de saúde mental, como na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Fernandes <i>et al.</i> , 2023	Condições de trabalho e saúde mental de agentes comunitários de saúde na pandemia de COVID-19	Analisar a prevalência de ansiedade e depressão associadas às condições de trabalho dos agentes comunitários de saúde.	Português	Indicam áreas de atenção no ambiente de trabalho e a grande necessidade de intervenções para promover a saúde mental e o bem-estar dos agentes.
Lourenção <i>et al.</i> , 2023	Análise da associação entre níveis de fadiga por compaixão e engajamento no trabalho com a COVID-19 em profissionais de enfermagem	Analisar a associação entre níveis de fadiga por compaixão e engajamento no trabalho.	Português	O estudo realizado teve como resultado, que não houve associação danosa entre fadiga por compaixão e engajamento no trabalho nos profissionais.
Fernandes, 2023	O construto multidimensional trabalho precário, o futuro do trabalho e a saúde de trabalhadoras(es)	Discutir a flexibilização do trabalho, os modelos teóricos e os desafios metodológicos para estudo do trabalho precário e os seus efeitos na saúde mental e física dos trabalhadores.	Português	Concluiu-se que mantidas as bases atuais da inserção de trabalhadores sem proteção social e do trabalho, o futuro será de ampliação do trabalho precário. Por isso, é de maior relevância evidenciar as relações causais entre trabalho precário e a saúde, como também é desafio contemporâneo das políticas públicas que se impõe na sociedade, o destaque para serviços de saúde do trabalhador.
Pinho <i>et al.</i> , 2023	Estresse ocupacional, saúde mental e gênero entre docentes do ensino superior: revisão integrativa	Identificar e avaliar criticamente as evidências científicas relacionadas ao estresse ocupacional e aos transtornos mentais entre docentes do ensino superior na perspectiva de gênero.	Português	Os resultados sinalizam que o estresse ocupacional é uma realidade nas universidades, com docentes cada vez mais insatisfeitos, apresentando altas prevalências de transtornos mentais e sintomas depressivos. Ficou evidente a necessidade de responsabilização por parte da gestão educacional de encontrar medidas

				que possam melhorar a qualidade do trabalho nas universidades, tornando-as um espaço prazeroso para homens e mulheres de forma igualitária.
Toledo; Campos, 2023	Síndrome de Burnout, Satisfação de vida, Autoestima e Otimismo em docentes e universitários durante ensino remoto	Investigar características da Síndrome de <i>Burnout</i> , satisfação de vida, autoestima e otimismo em docentes universitários durante o ensino remoto.	Português	Ficou evidente o aumento na carga de trabalho, mas os níveis de Burnout foram baixos, as mulheres mostraram melhor saúde mental, enquanto os homens apresentaram mais sinais de Burnout e insatisfação. É claro a necessidade de serem realizadas mais pesquisas para entender melhor a saúde mental dos docentes universitários.
Souza <i>et al.</i> , 2023	Subjetivação e riscos psicossociais da uberização do trabalho nas dinâmicas territoriais	Tecer reflexões críticas sobre os processos de novas subjetivações e riscos psicossociais da uberização do trabalho e seus impactos nas dinâmicas territoriais.	Português	Destacam os resultados que os trabalhadores uberizados enfrentam desafios como insegurança, falta de controle sobre o trabalho e exposição a riscos psicossociais diários, prejudicando diretamente a saúde mental e a qualidade de vida dos mesmos.
Lima <i>et al.</i> , 2023	Trabalho e riscos de adoecimento na Atenção Psicossocial Territorial: implicações para a gestão do cuidado em saúde mental	Analisar a precarização do trabalho por meio das condições laborais que influenciam a gestão do cuidado em saúde mental e a saúde do trabalhador.	Português	É de grande urgência a implementação da Política Nacional de Humanização para garantir a melhoria das condições de trabalho, como também é necessário reavaliar os processos de gestão do cuidado em saúde mental dos trabalhadores.

**Fonte:** Elaborado pelo o autor (2024).

Em primeiro momento, deu-se pela análise do artigo intitulado “Engajamento com o trabalho e exaustão emocional de profissionais da Socioeducação”, utilizando um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, por meio de uma entrevista semiestruturada aos técnicos e coordenadores de uma instituição socioeducativa para adolescentes. O presente artigo visou compreender a percepção dos profissionais que atuam nas medidas socioeducativas em relação ao seu engajamento no trabalho, a exaustão emocional que enfrentam, como também discutir importância de reconhecer e cuidar da saúde mental desses profissionais, bem como a necessidade de pesquisas e intervenções direcionadas a esse grupo específico.

Por conseguinte, o segundo estudo denominado “Comorbidades e Saúde Mental dos trabalhadores da saúde no Brasil, O Impacto da pandemia da COVID-19”, se tratou de pesquisas de cunho transversais de abrangência nacional, envolvendo profissionais de saúde com formação de nível superior e trabalhadores de nível técnico sem formação específica na área da saúde, por meio de questionários online. A pesquisa teve em vista analisar as condições de vida e do trabalho, como também a saúde mental e física dos profissionais no contexto da pandemia da COVID-19 no país, os participantes relataram forte presença de sintomas mentais e sofrimento psíquico intenso, demonstrando ser crucial abordar não somente os aspectos físicos, mas também a saúde mental desses trabalhadores.

Em sequência, sucedeu à análise das “Condições de trabalho e Saúde Mental dos Agentes Comunitários de saúde durante a pandemia da COVID-19”, utilizando também de um estudo transversal de caráter quantitativo e descritivo, com aplicações de questionários aos Agentes Comunitários de Saúde (ACS) de 36 municípios da região de Minas Gerais. No estudo, Fernandes *et al.* (2023) abordaram as condições de trabalho e a saúde mental desses agentes, analisando a prevalência de ansiedade e depressão entre os ACS, como também destacou a importância das melhorias das condições de trabalho para promover a qualidade de vida no trabalho e proporcionar uma assistência de maneira mais eficaz para a sociedade.

O estudo da “Análise da associação entre níveis de fadiga por compaixão e engajamento no trabalho com a COVID-19 em profissionais de Enfermagem” realizado um questionário em um hospital universitário do Rio Grande do Sul, o qual se tratou de um estudo longitudinal do tipo antes e depois em profissionais de enfermagem no período pré e pós pandêmico. O artigo selecionado, investigou como a fadiga por compaixão e o engajamento no trabalho foram afetados durante a pandemia, examinando os níveis de satisfação, a Síndrome de Burnout e o estresse traumático, destacando a importância de abordar novas pesquisas para apoiar a melhoria do ambiente de trabalho e a saúde mental desses profissionais.

Adiante, o artigo “O Construto Multidimensional Trabalho Precário, O Futuro do

Trabalho e a Saúde de Trabalhadoras (es)”, não fornece informações específicas dos métodos e análises utilizadas pelos autores, porém, destaca a importância de abordagens interdisciplinares e modelos teóricos para compreender a relação entre trabalho precário e saúde mental e física dos trabalhadores. Fernandes *et al.* (2023) discutem no presente artigo sobre as particularidades de um ambiente de trabalho precário e a influência do mesmo na saúde mental e física dos trabalhadores. Os autores relatam a crescente precarização do ambiente de trabalho, em especial no período pandêmico no país.

Pinho *et al.* (2023), em sua pesquisa intitulada “Estresse Ocupacional, Saúde Mental e Gênero entre Docentes do Ensino Superior: Revisão Integrativa”, utilizou-se de uma abordagem de revisão integrativa da literatura para analisar estudos quantitativos sobre estresse ocupacional e transtornos mentais entre docentes do ensino superior. O estudo analisou a sobrecarga exaustiva enfrentada pelos professores universitários, decorrente da intensificação e precarização do ambiente de trabalho, além de trazer discussões sobre a escassez de estudos que relacionam gênero, saúde e trabalho docente.

Mantendo o mesmo público-alvo estudado, a pesquisa “Síndrome de Burnout, Satisfação de Vida, Autoestima e Otimismo em Docentes e Universitários Durante o Ensino Remoto” tratou-se de um estudo utilizando a abordagem descritiva, transversal e quantitativa para investigar os níveis de Burnout, otimismo, autoestima e satisfação de vida em professores universitários durante o ensino remoto. A pesquisa realizada em uma Universidade Pública de Minas Gerais, com a participação de 98 professores entrevistados, teve em vista analisar como esses profissionais lidaram com os desafios do ensino à distância e como os fatores psicológicos e o novo ambiente de trabalho improvisado, influenciaram a sua saúde mental e bem-estar durante esse período.

Sucessivamente, trazendo uma área pouco vista, porém bastante crescente desde a pandemia, Souza *et al.* (2023) no seu estudo da “Subjetivação e Riscos Psicossociais da Uberização do Trabalho nas Dinâmicas Territoriais” utilizando o método descritivo e quantitativo, analisou os impactos da precarização das relações de trabalho promovida pelas empresas de transportes de pessoas e mercadorias. A presente pesquisa compreendeu as condições de trabalho precárias dos motoristas e entregadores, além de abranger os efeitos psicossociais no que tange às necessidades sociais, emocionais e de saúde mental desses trabalhadores.

Em última pesquisa, o artigo “Trabalho e Riscos de Adoecimento na Atenção Psicossocial Territorial: Implicações Para a Gestão do Cuidado em Saúde Mental” de método qualiquantitativo e uma análise exploratória e analítica, aplicando um inventário para 15

trabalhadores do Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) do estado do Ceará sobre trabalho e riscos de adoecimento, que analisou as condições de trabalho e os impactos na saúde mental dos profissionais. O referido trabalho compreendeu como as condições de trabalho precárias impactam a qualidade do cuidado em saúde mental e a saúde dos profissionais, destacando a importância de repensar os processos de gestão para promover o atendimento eficaz às pessoas com problemas mentais.

Analisados os respectivos artigos selecionados, obtendo-se assim uma amostra final deste estudo, é demonstrado de forma clara e evidente nos resultados que os principais fatores relacionados a saúde mental e o desenvolvimento organizacional está ligado diretamente as condições do ambiente de trabalho o qual o colaborador está inserido, ocasionando problemas não somente na saúde mental do trabalhador e no seu engajamento na organização, como também podendo comprometer a sua saúde física diariamente.

Diante dessa análise, para obter-se uma melhor compreensão acerca das informações coletadas, surge a necessidade de delimitar tópicos pelos quais compreendam os resultados obtidos nos artigos selecionados. Sendo assim, os trabalhos estudados estão relacionados a um mesmo resultado, sendo a necessidade de melhoria do ambiente de trabalho, fator esse essencial para melhoria da saúde mental e física dos trabalhadores, como também para aprimorar o engajamento das atividades desenvolvidas pelos os mesmos, além de contribuir para o desenvolvimento organizacional, tendo como finalidade obter um melhor progresso na organização, a partir disso, foi delimitado os seguintes tópicos: a) A importância da melhoria do ambiente de trabalho na promoção da saúde mental e física dos colaboradores, e b) Ambiente de trabalho e o bem-estar do colaborador: impactos para promover o desenvolvimento organizacional.

#### 4.1 A IMPORTÂNCIA DA MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO NA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA DOS COLABORADORES.

É importante ressaltar que os trabalhadores brasileiros enfrentam diariamente riscos psicossociais, insegurança e a falta de controle sobre o trabalho, fatores esses que estão ligados diretamente a falta de proteção legal e social adequada, desigualdades socioeconômicas e as condições precárias de trabalho, ressalta Souza *et al.* (2023). Em conformidade, Pinho *et al.* (2023) sustenta através dos resultados obtidos da sua pesquisa, os quais são de forte presença a insatisfação dos trabalhadores ao seu ambiente de trabalho, gerando como consequência o alarmante crescimento de casos de transtornos mentais no país, fatos esse ligado diretamente a

falta de uma adequada Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Compreende-se que a Qualidade de Vida no Trabalho não está ligada somente a uma boa estrutura física da organização, mas também associada a condições de vida profissional que inclui o bem-estar social, a saúde mental e física, assim como a disponibilidade de melhores ferramentas para o desempenho das funções (Maia. Morais, 2023). Em contrapartida, dessa qualidade no ambiente organizacional, Fernandes *et al.* (2023) versam que a partir dos resultados do seu estudo, que o ambiente organizacional está cada vez mais precário e com ausência das condições de trabalho necessárias, impactando diretamente nas condições psicoemocionais dos colaboradores.

Ademais, observa-se nos estudos de Lima *et al.* (2023), a grande atenção e urgência do setor de Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras, em adotar práticas e processos necessários para a melhoria do ambiente de trabalho, principalmente no que tange ao cuidado a saúde mental dos colaboradores. Divergindo a essa problemática, Mello *et al.* (2023) assevera a devida importância da Gestão de Pessoas em um ambiente organizacional, uma vez que a mesma desempenha o papel de cuidar do desenvolvimento profissional, da motivação e do bem-estar dos colaboradores, além da obrigação de promover um ambiente de trabalho seguro, produtivo e saudável.

Limongi-França (2019) destaca que um ambiente de trabalho saudável pode prevenir o estresse, a depressão e a ansiedade, além de garantir um bom relacionamento entre os colaboradores, contribuindo também para o desempenho do trabalho mais dinâmico e integrativo. Em concordância, Maia e Morais (2023) relatam que um ambiente de trabalho positivo, que mantém em sua estrutura relações interpessoais saudáveis entre os colegas, são elementos motivacionais essenciais para o bom desenvolvimento das atividades laborais, até mesmo quando os colaboradores estejam enfrentando por dificuldades emocionais que impactam e contribuem para o crescimento das doenças ocupacionais no ambiente de trabalho.

As doenças ocupacionais, segundo Pinho *et al.* (2023), são respostas às situações conflitantes presentes no contexto de trabalho, com forte impacto no desempenho profissional, com o aumento do absenteísmo e no número de acidentes nos locais de trabalho. Essas doenças ocupacionais não apenas afetam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, mas também têm consequências negativas para as organizações, incluindo queda na produtividade, aumento dos custos com saúde e segurança, além de gerar repercussões negativas na imagem da organização, ocasionando em uma péssima reputação da empresa.

A Síndrome de Burnout é uma doença ocupacional reconhecida pela Organização Mundial da Saúde, a qual o Brasil se encontra em segundo lugar com mais de 30% dos



trabalhadores brasileiros diagnosticados com a presença dessa doença, de acordo com dados da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT, 2022). Além disso, o Brasil é considerado na atualidade o país mais ansioso do mundo, com cerca de 9% da sua população afetada por essa doença, constata os dados da OMS (2023), informações essas alarmantes, uma vez que as Políticas Públicas no atual momento não se encontra presente diante a sua função, em aplicar e promover melhorias que reduza essas problemáticas no país.

A partir disso, é relevante ressaltar que os casos de ansiedade do país são mais presentes no gênero feminino, sendo 64% das mulheres que apresentam diagnóstico para a ansiedade (OMS, 2023). No entanto, Toledo e Campos (2023) evidenciam que mesmo o gênero feminino possuindo maior porcentagem para ansiedade, os casos de Síndrome de Burnout são mais presentes no gênero masculino, isso se dar pelo fato de que a ansiedade estar mais associada a questões como sensibilidade emocional e pressões sociais, enquanto o Burnout muitas vezes está ligado a fatores como excesso de responsabilidades, cobranças no ambiente de trabalho, falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional entre outros fatores.

Sustentando os dados apresentados anteriormente, Teixeira *et al.* (2023) demonstram em seus resultados áreas de extrema atenção nas condições psicossociais da população brasileira, acarretando um retrocesso do ambiente de trabalho, uma vez que os problemas enfrentados externamente são levados para o ambiente interno de trabalho. Outrossim, é existente a falta de atenção e comprometimento das Políticas Públicas em relação à saúde mental do trabalhador brasileiro, uma vez que a problemática em questão não possui nenhuma melhoria, além de agravar em outras doenças que afetam diretamente a saúde mental do trabalhador brasileiro, como o crescimento dos casos de depressão no país (Fernandes *et al.*, 2023).

Diante dos dados selecionados e apresentados, constata-se, portanto, que a saúde mental dos trabalhadores, nas diversas empresas brasileiras, está diretamente ligada aos fatores de condições de trabalho precários. Salienta-se nos artigos estudados e nos resultados obtidos, a grande falta de atenção tanto da parte do setor de Gestão de Pessoas no papel de adquirir melhorias para os seus colaboradores e para o ambiente organizacional, como também a falta de comprometimento das políticas públicas na finalidade de fiscalizar e corrigir os problemas no âmbito público e no privado relativos a saúde mental de toda a população brasileira trabalhista.

## 4.2 AMBIENTE DE TRABALHO E O BEM ESTAR DO COLABORADOR: IMPACTOS PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O impacto positivo de dispor-se de um ambiente saudável e seguro para os seus colaboradores é fator fundamental e indispensável para promover o engajamento da equipe e desenvolver, conseqüentemente, a organização. Toledo e Campos (2023) afirmam em sua pesquisa que os funcionários inseridos em um ambiente de trabalho positivo e saudável tendem a estar mais engajados, satisfeitos e comprometidos, impactando positivamente o desempenho organizacional e mantendo ativa a competitividade no mercado. Ainda é possível confirmar, por meio dessa análise, que investir na promoção de um ambiente de trabalho saudável beneficia tanto os colaboradores individualmente quanto o crescimento e sucesso da organização na totalidade.

Ao promover um ambiente de trabalho saudável, as organizações podem reduzir os índices de ansiedade e depressão entre os funcionários, melhorar a motivação e o engajamento, além de fortalecer o senso de pertencimento e colaboração, destacam Lima *et al.* (2023). A partir dessa afirmação, fica viável estabelecer a conexão entre o impacto do ambiente de trabalho na percepção do comprometimento dos colaboradores em desempenhar suas tarefas, bem como na realização de obter-se eficiência nas atividades realizadas que contribuem para o seu reconhecimento, tornando assim fatores impulsionadores no engajamento profissional.

A importância de criar um ambiente de trabalho saudável, com relações interpessoais positivas, apoio social, capacitação adequada e condições de trabalho que permitam o descanso adequado, influencia diretamente na promoção e no engajamento dos colaboradores, confirma Fernandes *et al.* (2023). Essas indagações demonstram e contribuem para a disponibilidade de investimento e adequação das organizações de cumprirem as diretrizes e normas vigentes, disponibilizadas legalmente para garantir um melhor atendimento as necessidades de seus colaboradores, assim como também a melhoria da imagem da empresa passada para a sociedade.

É de maior relevância para as organizações a atentar-se aos impactos negativos presentes em todo o ambiente de trabalho, no que engloba desde a estrutura física da empresa até o desenvolvimento de doenças ocasionadas pelo ambiente de trabalho. Com isso, Souza *et al.* (2023) demonstram, conforme a sua pesquisa, os impactos negativos em um ambiente de trabalho que toda organização pode ter que incluir: as agressões verbais, seja do chefe, dos clientes e também dos próprios colegas de trabalho, o sentimento de impotência por falta de controle sobre o próprio trabalho devido a inúmeras tarefas a serem realizadas e a estrutura

organizacional inadequada. Esses e outros impactos contribuem para o desenvolvimento de doenças ocupacionais em seus colaboradores.

Os problemas relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho podem exercer uma série de impactos negativos e significativos no desenvolvimento organizacional. Na pesquisa conduzida por Maia e Morais (2023), em relação à saúde mental dos trabalhadores entrevistados, nos resultados obtidos, verificou-se a falta de reconhecimento do trabalho realizado pelo profissional, em conjunto com as condições do ambiente de trabalho e as demandas excessivas. Assim, tem-se que essa condição pode ocasionar o adoecimento físico e mental dos profissionais, resultando em afastamentos por motivos de saúde. Sendo assim, despesas de grandes proporções são geradas para a organização, o que acaba atrapalhando na produtividade e no desempenho da equipe, além de arcar com os custos adicionais obrigatórios por parte da empresa a serem pagos ao funcionário afastado.

Por fim, a pesquisa destaca de maneira enfática a importância crucial de um ambiente de trabalho saudável e seguro para o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, refletindo diretamente no desempenho e na competitividade da organização. Investir na promoção de um ambiente positivo não apenas beneficia individualmente os funcionários, reduzindo os índices de doenças ocupacionais, como também fortalece a coesão e a colaboração da equipe. Contudo, é de suma importância destacar que as organizações sempre estejam atentas aos potenciais impactos negativos, como agressões verbais e sobrecarga de trabalho, que podem levar ao adoecimento físico e mental dos profissionais. Ao adotar medidas para mitigar esses riscos, as empresas não apenas preservam a saúde de seus colaboradores, mas também promovem um ambiente propício para o crescimento e o desenvolvimento organizacional a longo prazo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou investigar como a promoção da saúde mental dos colaboradores se relaciona com o desenvolvimento organizacional. Após uma análise aprofundada dos artigos selecionados que abordam essa relação, é possível concluir que a saúde mental dos colaboradores desempenha um papel fundamental no sucesso e na eficácia das organizações. Ficou evidente a importância de promover um ambiente de trabalho saudável, que valorize o bem-estar emocional e físico dos indivíduos, visando não apenas o aumento da produtividade, mas também a promoção de uma cultura organizacional positiva.

Os estudos revisados revelam a necessidade de implementar práticas e políticas que incentivem a saúde mental no ambiente de trabalho, como programas de apoio psicológico, flexibilidade de horários e estímulo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros. Além disso, a conscientização sobre os impactos da saúde mental no desempenho dos colaboradores e no clima organizacional é essencial para a construção de ambientes mais acolhedores e produtivos.

Diante disso, é fundamental que as organizações invistam em estratégias voltadas para a promoção da saúde mental de seus colaboradores, reconhecendo-a como um pilar essencial para o desenvolvimento organizacional e a longevidade do negócio. A integração de ações que visem o cuidado com a saúde mental dos funcionários não apenas contribui para a redução do absenteísmo e das doenças ocupacionais, mas também para a construção de relações mais saudáveis e colaborativas no ambiente de trabalho.

A pesquisa em questão apresenta limitações significativas, particularmente no que diz respeito à escassez de estudos diretamente relacionados ao setor administrativo, com foco específico na Gestão de Pessoas, os quais estão predominantemente concentrados na área da saúde. Além disso, outra restrição notável está relacionada ao período de amostragem, pois a pesquisa apresenta muitos estudos realizados em organizações durante ou após a pandemia, o que impede uma compreensão abrangente das situações pertinentes ao tema, particularmente valiosas para o período prévio à pandemia.

Portanto, a partir das reflexões proporcionadas pelos estudos analisados, reforça-se a importância de pesquisas futuras para obter uma abordagem mais aprofundada e dinâmica, nas diversas empresas brasileiras, com maior foco no setor administrativo das organizações. É necessário que as pesquisas considerem um olhar por parte das Ciências Sociais e não apenas das Ciências da Saúde, principalmente que considere o indivíduo em sua totalidade, promovendo o equilíbrio entre corpo, mente e ambiente de trabalho. Somente assim será

possível alcançar um desenvolvimento organizacional e uma valorização efetiva do capital humano, garantindo não apenas o sucesso da empresa, mas também o bem-estar e a qualidade de vida de seus colaboradores.

## 6 AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por toda a força, coragem e determinação que me proporcionou durante todos esses anos de graduação, bem como por sempre me mostrar que sou capaz de alcançar tudo aquilo que almejo.

Em segundo lugar, expresso minha gratidão à minha orientadora e professora Dr.<sup>a</sup> Luma Michelly por todas as informações, apoio, parceria, pelas reuniões e principalmente pela paciência e palavras de incentivo para mostrar sempre o lado positivo das coisas.

Quero agradecer às minhas colegas de classe, especialmente à Emmily Goiana, Grazieli Ferreira e Thaiza Casimiro, que estiveram ao meu lado durante todos esses anos de graduação. Elas testemunharam minhas alegrias, tristezas e outras emoções vivenciadas em conjunto, e levarei para sempre em meu coração todo o apoio e ensinamentos que me proporcionaram.

Agradeço também às minhas amigas fora da universidade, em especial Myrele Ferreira, Rani Karine, Luana Sousa, Vlavia Daiane, Guilhermina Almeida e Marina Coelho, por sempre me proporcionarem momentos felizes, por me fazerem sentir vivo e amado, e por me mostrarem que sou importante e capaz. Seu amor transcende qualquer barreira.

Por fim, expresso minha gratidão a toda minha família, em especial à minha mãe, Maria do Socorro Gomes, ao meu pai, Francisco Wellington Brilhante, à minha avó, Porfíria Brilhante, e à minha tia Emília Brilhante. Não existem palavras que descrevam o amor e o agradecimento que tenho por eles, pois sempre fizeram o possível e o impossível para me ver sorrir. Conquistar este diploma mostra que todos os seus esforços estão tendo um retorno positivo, e tudo o que tenho hoje e que um dia irei ter são frutos dos ensinamentos que me transmitiram. Agradeço do fundo do coração.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA; R. Z. de; MARCHIORI, F. M. Saúde mental e qualidade de vida no trabalho. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 3, n. 28, p. 23-36, mar. 2014. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/94956>

ANAMT. Associação Nacional de Medicina do Trabalho. **A evolução da Medicina do Trabalho: emprego da epidemiologia na assistência à saúde do trabalhador e os desafios das inovações tecnológicas**. 19º Congresso Nacional ANAMT. 8. ed., João Pessoa – PB, 7 e 10 de novembro 2022. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2022/09/06/19o-congresso-nacional-anamt-2/>. Acesso em: 19 abr. 2024.

ARAÚJO NETO, J. A. de. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo de caso na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA)**. 2017. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba – DA/CCSA/UFPB João Pessoa, 2017.

ASSUNÇÃO, A. Á.; LIMA, E. de P.; GUIMARÃES, M. D. C. Transtornos mentais e inserção no mercado de trabalho no Brasil: um estudo multicêntrico nacional. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 1–14, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00166815>

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018. 376 p.

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

CAUTELLA, W. J. (1999). Plantão Psicológico em hospital psiquiátrico: Novas Considerações e Desenvolvimento. *In: MAHFOUD, M. (Ed.). Plantão Psicológico: Novos Horizontes*. São Paulo, SP: Editora Companhia Ilimitada, 1999.

CIPD. Chartered Institute of Personnel and Development. **Growing our reach, growing our impact: Equipping our profession to make work work for all**. London - United Kingdom: Annual Report and Accounts, Jun. 2023. Disponível em: <https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/about-us/annual-report/2022-23-report/2023-cipd-annual-report-accounts-8400-desktop.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2024.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 14, p. 7-11, 1986. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5817635/mod\\_resource/content/2/%5BDejours%5D\\_Por%20um%20novo%20conceito%20de%20Sa%C3%BAde.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5817635/mod_resource/content/2/%5BDejours%5D_Por%20um%20novo%20conceito%20de%20Sa%C3%BAde.pdf). Acesso em: 19 abr. 2024.

DUARTE, R. F. **Os riscos psicossociais no trabalho e as políticas públicas de preservação da saúde mental do trabalhador**. 2018. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista Júlio De Mesquita Filho (FRANCA), Franca, 2018.

FERNANDES, R. C. P. O construto multidimensional do trabalho precário: o futuro do trabalho e a saúde dos trabalhadores. **Cadernos de Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 4, e001005222022, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311XPT100522>

FERNANDES, T. F. *et al.* Condições de trabalho e saúde mental dos agentes comunitários de saúde durante a pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 10, p. 2931-2940, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-812320232810.09802023>

FISCHER, A. L. **Produtividade no trabalho: estratégias para aumento de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

FONSECA, A. F. **Psiquiatria e Psicopatologia**. Lisboa: Fundação Calouste Goulbenkian, 1985.

GUIMARÃES, L. A. M. **Saúde Mental e Trabalho**. 1. ed. Campo Grande: Casa do Psicólogo, 2022.

GUIMARÃES, L. A. M.; OLIVEIRA, F. F. de; MASSUDA JUNIOR, J. Saúde mental na Segurança Pública frente à pandemia: uma revisão narrativa. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 14, n. 12, p. 365-389, maio-ago. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.31412/rbcp.v14i12.1025>

GYMPASS. **Como o benefício de atividade física pode motivar colaboradores?** Brasil: Gympass Editora Team, 2023. Disponível em: <https://gympass.com/pt-br/blog/beneficios-e-programas-de-bem-estar/beneficio-atividade-fisica-motiva-colaboradores/>. Acesso em: 28 set. 2023.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

LAMARCA, J. R de S. **Saúde mental, qualidade de vida e produtividade no ambiente de trabalho**. 2023. 60 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, Franca. 2023

LIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

LIMA, I. C. S. *et al.* Trabalho e riscos de adoecimento na Atenção Psicossocial Territorial: implicações para a gestão do cuidado em saúde mental. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 139, p. 878-892, out.-dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202313911>

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2019.

LOURENÇÃO, L. G. *et al.* Análise da Associação entre Níveis de Fadiga por Compaixão e Engajamento no Trabalho com a COVID-19 em Profissionais de Enfermagem. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 10, p. 2867-2877, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320232810.09972023>

MAIA, I. M.; MORAIS, N. A. Engajamento com o Trabalho e Exaustão Emocional de Profissionais da Socioeducação. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 43, e247960, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003247960>

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de**



pesquisas; Amostragens e técnicas de pesquisa; Elaboração, análise e interpretação de dados. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, D. L. da S.; SILVA, T. P. M. **A Síndrome de Burnout no contexto organizacional: uma revisão sobre os aspectos geradores entre os trabalhadores da área da saúde.** 2023. 24 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – UNA/Catalão – GO, Catalão, 2022.

MELLO, V. L.; CANOLA, G. A.; GUIMARÃES, M. E. Aplicação do teste DISC como ferramenta para desenvolvimento de pessoas: estudo de caso em uma cooperativa do agronegócio em Sorriso – MT. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 16, n. 12, p. e3885, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n12-073>.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, v. 17, n. 4, p. 758-64, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>

OGATA, H. *et al.* Double-blind, placebo-controlled trial of oral tacrolimus (FK506) in the management of hospitalized patients with steroid-refractory ulcerative colitis. **Inflammatory Bowel Diseases**, v. 18, n. 5, p. 803-808, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/ibd.21853>

OLIVEIRA, G. S. *et al.* Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? **Cadernos da Fucamp**, UNIFUCAMP, v.19, n.41, p.1-13, 2020.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Saúde mental.** 2023. Disponível em: [https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_1). Acesso em: 14 abr. 2023.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. OMS/OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde. Relatório sobre a saúde no mundo: saúde mental. **Nova concepção, nova esperança.** Suíça: World Health Report, 2001. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/0205.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Transtorno depressivo (depressão).** 2023. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>. Acesso em: 19 abr. 2024.

OPAS. Estratégia para o acesso universal à saúde e a cobertura universal de saúde. *In:* CONSELHO DIRETOR, 53.; SESSÃO DO COMITÊ REGIONAL DA OMS PARA AS AMÉRICAS, 66., 2014. **Tema 4.3 da Agenda.** Washington, D.C., EUA, 2014. CD53/5, Rev. 2, out. 2014. Disponível em: [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9774:2014-53rd-directing-council&Itemid=0&lang=pt#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=9774:2014-53rd-directing-council&Itemid=0&lang=pt#gsc.tab=0). Acesso em: 14 abr. 2024.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica.** Santa Maria: UFSM, NTE, 2018  
PINHO, P. S. *et al.* Estresse ocupacional, saúde mental e gênero entre docentes do ensino superior. **Revista de Saúde Mental**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 45-60, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1234/56789>

PRADO JUNIOR, T.; SOARES, B. A.; CORREA, F. F. Adequação do setor de recursos

humanos ao cenário pós-pandemia: saúde mental dentro das startups. **Administração de empresas em revista**, v. 2, p. 106-135, 2023. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/e-6012/371374408>. Acesso em: 16 abr. 2024.

RAMAZZINI, B. **As doenças dos trabalhadores**. Tradução de Raimundo Estrêla. 4. ed. São Paulo: Fundacentro, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. [S. L.]: Pearson Universidades, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson prendesse hall, 2010.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C.; FACAS, E. F. Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações. **Psic: Teor e Pesq**, v. 36, (esp), e36nspe19, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe19>

RODRIGUES, T. D. F.; OLIVEIRA, G. S. D.; SANTOS, J. A. D. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. **Revista Prisma**, v. 2, n. 2, p. 154-174, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49>. Acesso em: 16 abr. 2024.

ROGERS, C. R.; KINGET, G. M. **Psicoterapia e Relações Humanas: Teoria da Terapia Não-Diretiva v. I**. (M. L. Bizzotto, Trad.). Belo Horizonte, MG: Interlivros, 1977.

ROSENBERG, R. L. **Aconselhamento Psicológico Centrado na Pessoa**. São Paulo, SP: EPU, 1987.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SALLES, B. G. et al. Empoderamento psicológico dos profissionais de saúde. **Rev Gaúcha Enferm.**, 42, espe20200050, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200050>

SANTOS, F. L. D. *et al.* A importância da saúde mental dos colaboradores de uma Central de Atendimento do Recôncavo Baiano: um estudo de caso. **Revista Imersão**, Capim Grosso – BA, v. 5, 2022. Disponível em: <https://fcgba.com.br/revista/index.php/1/article/view/76/52>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 1, p. 31-39, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Hoboken, NJ, United States: John Wiley & Sons, 2010.

SILVA, A. B. B. **Mentes ansiosas: medo e ansiedade além dos limites**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.

SILVA, A. L. P. *et al.* Estresse ocupacional como fator desencadeante da síndrome do pânico. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 68, n. 1, p. 29-36, 2019.

SOUZA, R. G.; TRAMONTANO, M. C. Subjetivação e riscos psicossociais da uberização do trabalho nas dinâmicas territoriais. **Cadernos Metr pole**, v. 26, n. 59, p. 143-167, 2023. <http://dx.doi.org/10.1590/2236-9996.2024-5907>

TAMAYO, A. *et al.* **Cultura e saúde nas organiza es**. São Paulo: Artmed, 2004.

TEIXEIRA, E. G. *et al.* Comorbidades e saúde mental dos trabalhadores da saúde no Brasil. O impacto da pandemia da COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 10, p. 2823-2832, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320232810.10192023>

TOLEDO, L. C. D.; CAMPOS, C. R. Síndrome de Burnout, satisfa o de vida, autoestima e otimismo em docentes universitários durante o ensino remoto. **Educ Rev** [Internet], v. 39, e39136, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-469839136>.

TOMEI, P; FERRARI, P. J. Cultural management in family business. **BBR – Brazilian Business Review**, FUCAPE Business School, Brasil, v. 7, n. 3, p. 23-44, Sep.-Dic. 2010. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2010.7.3.2>

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organiza es e Trabalho no Brasil**: Campo profissional do Psicólogo em organiza es e no trabalho. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2014.