

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR LATINO-AMERICANO –
IESLA
ADMINISTRAÇÃO**

MARIANNA MORAIS DO AMARAL

**GESTÃO DA SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO:
Impactos Organizacionais e adequação à nova NR-1**

BELO HORIZONTE

2025

Marianna Moraes do Amaral

**GESTÃO DA SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO: Impactos Organizacionais e adequação à
nova NR-1**

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao Curso
de Administração do
Instituto Superior Latino-
americano como requisito
parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Sara
M. A. Gouveia Bernardes

BELO HORIZONTE

2025

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho. Agradeço, primeiramente, a minha orientadora Profa. Dra. Sara M. A. Gouveia Bernardes pelo apoio, paciência e orientação constante ao longo de todas as etapas do TCC, sempre incentivando a reflexão crítica e o aprofundamento da pesquisa.

Aos colaboradores e gestores das empresas participantes das entrevistas e do levantamento documental, meu agradecimento pelo tempo, confiança e disposição em compartilhar experiências, dados e perspectivas, sem os quais esta pesquisa não seria possível.

Por fim, agradeço a minha família e amigos pelo apoio emocional e incentivo, especialmente nos momentos de maior desafio, oferecendo compreensão, motivação e palavras de encorajamento, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

— “A saúde mental deve ser tratada com a mesma seriedade que a saúde física”.

(ORGANIZAÇÃO MUNDIAL
DA SAÚDE)

A todos, meu muito obrigado.

Marianna Moraes do Amaral

GESTÃO DA SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: Impactos

Organizacionais e adequação à nova NR-1

Marianna Moraes do Amaral

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da gestão estratégica da saúde mental no ambiente de trabalho, com foco nas síndromes de burnout, ansiedade e depressão, e sua relação com o desempenho organizacional, a produtividade e os riscos legais enfrentados por empresas brasileiras de médio porte. A pesquisa justifica-se pela crescente incidência de transtornos mentais entre trabalhadores e pela necessidade de adequação das organizações às exigências da nova Norma Regulamentadora NR-1, atualizada pela Portaria MTE nº 342/2024, que incorporou a obrigatoriedade do gerenciamento de riscos psicossociais. O estudo aborda a forma como essas empresas têm respondido às exigências legais, investigando práticas e políticas adotadas, os resultados obtidos em termos de desempenho organizacional e as implicações jurídicas associadas à não conformidade. Ao final, pretende-se oferecer subsídios para a implementação de ações eficazes de promoção da saúde mental no trabalho, alinhadas às normativas legais e às boas práticas de gestão contemporânea.

Palavras-chave: Saúde mental no trabalho. Burnout. NR-1. Riscos psicossociais. Desempenho organizacional

ABSTRACT

This article aims to analyze the impacts of strategic management of mental health in the workplace, focusing on burnout, anxiety, and depression syndromes, and their relationship with organizational performance, productivity, and legal risks faced by medium-sized Brazilian companies. The research is justified by the increasing incidence of mental disorders among workers and the need for organizations to comply with the requirements of the new Regulatory Standard NR-1, updated by Ordinance MTE No. 342/2024, which incorporated the mandatory management of psychosocial risks. The study addresses how these companies have responded to legal requirements, investigating practices and policies adopted, the results obtained in terms of organizational performance, and the legal implications associated with non-compliance. In the end, it intends to provide support for the implementation of effective actions to promote mental health at work, aligned with legal regulations and contemporary management best practices.

Keywords: Mental health at work. Burnout. NR-1. Psychosocial risks. Organizational performance

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Saúde Mental e Trabalho	9
2.2	Síndrome de Burnout e Transtornos Correlatos	10
2.2.1	Entrevista Com Psicólogo Sobre Saúde Mental No Trabalho	10
2.3	Gestão Estratégica de Pessoa	11
2.3.1	Entrevista Com Gestor Sobre Saúde Mental e Nr-1	12
2.4	Atualização da NR-1 e Compliance.....	12
2.4.1	Entrevista com Advogado Trabalhista sobre Saúde Mental e NR-1 ..	14
3	METODOLOGIA	16
3.1	Tipo e Natureza da Pesquisa	16
3.2	Justificativa Metodológica	16
3.3	Caracterização da Amostra.....	17
4	RESULTADOS	18
4.1	Mapeamento dos Transtornos Mentais e Causas Organizacionais	18
4.2	Avaliação do cumprimento da NR-1 nas empresas analisadas.....	18
4.3	Comparação Entre Empresas com e Sem Programas Estruturados	19
4.4	Proposta de Plano de Ação Gerencial para Adequação à NR-1	20
5	CONCLUSÃO	21
6	REFERÊNCIAS	22
	APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PSICÓLOGO.....	25
	APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR	25
	APÊNDICE C- ENTREVISTA COM ADVOGADO TRABALHISTA	26

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho tem sido marcado por intensas transformações, como aumento das demandas, digitalização de processos e pressão por resultados. Esses fatores, somados à cultura do desempenho agravado, têm contribuído significativamente para o crescimento de transtornos mentais, como burnout, ansiedade e depressão entre os trabalhadores. Em resposta a essa realidade alarmante, o Brasil atualizou em 2024 a norma regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio da portaria MTE nº 342/2024, tornando obrigatório o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), inclusive aqueles de natureza psicossocial.

No Brasil segundo dados do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS, 2024), o país chegou à marca de 472.328 de afastamentos por transtornos mentais, o maior número da última década. Esses afastamentos representam 11% do total de benefícios concedidos por incapacidade temporária, superando as doenças musculoesqueléticas. Ainda de acordo com o INSS, estima-se que os trabalhadores afastados recebem em média cerca de R\$ 1,9 mil por mês. Considerando esses valores, o impacto pode ter chegado a quase R\$ 3 bilhões em 2024.

Esse cenário reflete não apenas o sofrimento humano dos trabalhadores, mas também os prejuízos econômicos e reputacionais enfrentados pelas empresas que não adotam políticas preventivas e estruturadas de gestão de saúde mental.

Este trabalho propõe uma análise aprofundada sobre como a gestão estratégica da saúde mental pode afetar os resultados organizacionais, especialmente quando alinhada às exigências da nova NR-1. A proposta integra aspectos de gestão de pessoas, psicologia organizacional, direito do trabalho e estratégia corporativa, com o objetivo de fornecer uma abordagem interdisciplinar e prática para o enfrentamento do tema.

A pesquisa abrange empresas brasileiras de médio porte (com 100 a 499 empregados), pertencentes ao setor privado, que atuam em segmentos administrativos e industriais. A investigação será orientada pelas exigências trazidas pela nova NR-1, atualizada pela portaria MTE nº 342/2024, que impõe a obrigatoriedade de gerenciamento dos riscos psicossociais como parte da política de saúde e segurança do trabalho (SST).

A análise parte da ideia inicial de que bem-estar mental dos trabalhadores não é apenas uma decisão ética, mas também um diferencial competitivo. A delimitação considera empresas com e sem programas estruturados de saúde mental, permitindo uma comparação entre níveis distintos de maturidade organizacional no tratamento da temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Saúde Mental e Trabalho

A saúde mental no contexto do trabalho refere-se ao estado de bem-estar psicológico que permite ao indivíduo lidar com as demandas do ambiente organizacional, manter relacionamentos interpessoais saudáveis e desempenhar suas funções de forma produtiva. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), fatores como carga de trabalho excessiva, baixo controle sobre tarefas, assédio moral, insegurança no emprego e ausência de suporte são elementos de risco para o adoecimento mental no ambiente do trabalho.

De acordo com o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023), o custo global estimado da perda de produtividade relacionada à saúde mental ultrapassa US\$ 1 trilhão por ano, impulsionado por fatores como as faltas justificadas e a presença com baixa produtividade e a rotatividade.

Segundo (MALACH e LEITER 1999), funcionários desmotivados e de baixo rendimento, já é um alerta de um grande prejuízo para a organização, e isso é uma situação preocupante, pois, devido ao ambiente ser negativamente energizado, essa sensação é transferida para seus colaboradores. As causas dos desgastes localizados no ambiente corporativo têm suas origens em seis pontos de desequilíbrio, destacam-se alguns, tais como: excesso de trabalho, remuneração insuficiente, ausência de equidade e valores conflitantes, fatores que denotam a falta de clareza entre a necessidade da empresa e do corpo de funcionários (BORGES, 2002).

Segundo a OMS, as situações que estimulam a comparação e a competição criam um ambiente de disputa sendo um dos principais responsáveis pelo estresse associado ao trabalho. Estudos estatísticos apontam resultados que confirmam que uma a cada cinco pessoas no trabalho podem sofrer de algum problema de saúde mental (OMS, 2017).

A nova lógica do trabalho pós pandemia, com a intensificação do uso de tecnologias, metas mais agressivas e maior isolamento social, impôs novos desafios à preservação da saúde psíquica no ambiente corporativo. Nesse contexto, a gestão estratégica da saúde mental é vital para garantir tanto o bem-estar dos colaboradores quanto a sustentabilidade das organizações.

2.2 Síndrome de Burnout e Transtornos Correlatos

A síndrome de burnout é classificada como CID-11 como uma condição associada ao trabalho, é composta por três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e percepção de ineficácia pessoal (WHO, 2022). Esse transtorno é cada vez mais comum, especialmente em setores com alta demanda emocional, como educação, saúde, logística e atendimento ao público.

Além do burnout, outros transtornos psicológicos também têm sido observados no contexto organizacional como, transtorno de ansiedade generalizada (TAG) e transtorno depressivo.

Segundo a Fundação Oswaldo Cruz, esses distúrbios são responsáveis pelo aumento do número de licenças médicas e judicializações trabalhistas, muitas vezes relacionadas à negligência da empresa em oferecer um ambiente de trabalho saudável.

Esses transtornos estão diretamente relacionados a fatores psicossociais no ambiente laboral. Segundo Karasek e Theorell (1990), o modelo de demanda-controle evidencia que altos níveis de exigência com baixo controle sobre o trabalho aumentam significativamente o risco de adoecimento mental. Esse risco se agrava em contextos de baixo suporte social, ausência de reconhecimento e cultura organizacional autoritária.

O impacto desses transtornos vai além do indivíduo. Para as empresas, os efeitos incluem:

- Aumento no absenteísmo e nas licenças médicas;
- Redução da produtividade;
- Elevação da rotatividade e dos custos de desligamento;
- Danos reputacionais.

2.2.1 Entrevista Com Psicólogo Sobre Saúde Mental No Trabalho

O psicólogo entrevistado (apêndice 1) destacou que além do burnout, ansiedade e depressão, outros quadros relevantes também aparecem com frequência no ambiente laboral, como os transtornos de ajustamento e os relacionados ao uso de substâncias. Segundo ele, esses diagnósticos estão fortemente ligados a contextos de estresse crônico, sobrecarga e ambientes organizacionais tóxicos.

Entre os principais sinais de alerta, foram mencionados a queda de rendimentos, lapsos de memória, alterações de humor, isolamento social, sintomas físicos recorrentes e o uso abusivo de substâncias. Esses indicadores, quando persistentes, exigem acolhimento e

acompanhamento multifuncional, sendo que a detecção precoce pode evitar agravamento e afastamentos prolongados.

Quanto às estratégias de prevenção, o entrevistado ressaltou a importância de medidas contínuas que vão além do oferecimento de benefícios individuais. Ele destacou a importância da criação de ambientes saudáveis, com respeito e empatia; da valorização da escuta ativa; da capacitação de líderes para identificar sinais de sofrimento psíquico; da oferta de acompanhamento psicológico; e da flexibilidade de rotinas para promover equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Por fim, reforçou que a saúde mental impacta diretamente os resultados organizacionais: colaboradores equilibrados apresentam maior foco, criatividade e capacidade de decisão, enquanto a negligência nesse campo eleva absenteísmo, conflitos, rotatividade e custos. Dessa forma, o investimento em bem-estar emocional constitui não apenas um compromisso humano, mas também uma estratégia de competitividade sustentável.

2.3 Gestão Estratégica de Pessoa

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) pode ser definida como um conjunto integrado de práticas voltadas à valorização, desenvolvimento e engajamento de colaboradores, alinhadas aos objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo. É utilizada como vetor de desempenho, promovendo ambientes de trabalho sustentáveis e saudáveis, onde a saúde mental é reconhecida como um ativo estratégico.

Segundo Chiavenato (2020), o capital humano é um dos principais diferenciais competitivos em mercados voláteis. Assim, organizações que adotam políticas voltadas ao bem-estar psíquico de seus trabalhadores tendem a obter ganhos em produtividade, inovação, retenção de talentos e reputação institucional.

Uma pesquisa recente da McKinsey revela que o desengajamento e a rotatividade de colaboradores, mais comuns entre trabalhadores com nível de bem-estar mais baixo, podem custar a uma empresa de médio porte entre US\$ 228 milhões e US\$ 355 milhões por ano em produtividade perdida.

Empresas que não estruturam políticas ativas de saúde mental tornam-se vulneráveis não só ao adoecimento de sua força de trabalho, mas também a sanções legais, conforme critérios estabelecidos pelo GRO e pelo PGR, que impõem obrigações formais de identificação, avaliação e controle dos riscos psicossociais.

2.3.1 Entrevista Com Gestor Sobre Saúde Mental e Nr-1

A entrevista realizada com um gestor de empresa (Apêndice 2) evidenciou que uma das barreiras enfrentadas pelas organizações é a ausência de integração entre as áreas estratégicas, como RH, SESMT, CIPA e setor jurídico, o que compromete a efetividade de ações voltadas à saúde mental. Além disso, destacou que a atualização da NR-1, com vigência para 2026, desloca a saúde mental da condição de iniciativa paralela para requisito formal da gestão, exigindo inventário de riscos, plano de ação e participação dos trabalhadores. Ressaltou, ainda que 2025 e 2026 representam anos de preparação, já que a nova redação entra em vigor apenas em maio de 2026.

Entre os desafios mais críticos para as empresas de médio porte estão o mapeamento dos riscos psicossociais por setor, a padronização de critérios de avaliação, bem como a capacitação de gestores e multiplicadores. Para enfrentar tais pontos, o entrevistado recomendou estratégias simples e progressivas, como diagnósticos rápidos, priorização dos riscos mais críticos, rotinas breves de segurança psicológica em equipes integradas às diretrizes da NR-17 para ajustes na organização do trabalho. Essas medidas, segundo o gestor, permitem atender às exigências legais sem comprometer a produtividade organizacional da empresa.

2.4 Atualização da NR-1 e Compliance

A norma regulamentadora nº1 (NR-1) atualizada pela portaria MTE nº 342/2024 estabelece as disposições gerais e o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) no âmbito da segurança e saúde no trabalho. A principal inovação da nova redação inclui obrigatoriedade de avaliação de riscos psicossociais, como parte do escopo de avaliação e controle nos Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Essa atualização representa uma mudança do paradigma regulatório no Brasil, alinhado à legislação nacional às diretrizes internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da ISO 45003 norma internacional que trata especificamente da gestão da saúde psicológica no local de trabalho.

A partir de 2024, os empregadores são obrigados a:

- Identificar e avaliar os riscos psicossociais (como assédio, sobrecarga, metas abusivas, violência moral e jornada exaustiva);
- Incluir medidas de prevenção e controle desses riscos no PGR;
- Registrar e monitorar indicadores de saúde mental e bem-estar no ambiente de trabalho;

- Adotar ações corretivas e programas de acolhimento psicológico diante de sinais de adoecimento;
- Capacitar os gestores sobre os efeitos do ambiente psicossocial na saúde dos trabalhadores.

Essas exigências impactam diretamente a forma como as empresas estruturam suas áreas de recursos humanos, saúde e segurança do trabalho e compliance trabalhista. A ausência de tais medidas pode configurar conduta omissiva do empregador, com riscos de sanções, multas, ações judiciais e inclusão em lista de passivos trabalhistas.

Desafios da Adequações Nas Médias Empresas Brasileiras

Embora a norma seja aplicável a todas as empresas de todos os portes, a adequação a NR-1 representa um desafio maior em empresas de médio porte, que muitas vezes possuem menos estrutura jurídica, ausência de comitês internos de compliance e recursos limitados para a implantação de programas estruturados.

Entre os principais obstáculos estão:

- Falta de conhecimento técnico sobre os riscos psicossociais;
- Resistência cultural a abordagem de saúde mental como parte do negócio;
- Ausência de orçamento para ações preventivas;
- Falta de indicadores e ferramentas de medição do bem-estar;
- Boas Práticas e Recomendações para o Compliance da NR-1.

Para garantir o cumprimento da norma e transformar o compliance em valor organizacional, algumas práticas são recomendadas como a realização de diagnósticos psicossociais periódicos, como pesquisa de climas, entrevistas estruturadas e observação direta; Criação de um plano de ação psicossocial, com metas, responsáveis e prazos definidos; Inclusão da saúde mental como itens fixos em reuniões de CIPA e SIPATs; Estabelecimentos de códigos de condutas e canais de denúncias para situações de abuso psicológico e capacitação continuada de lideranças em ética, empatia e gestão emocional.

2.4.1 Entrevista com Advogado Trabalhista sobre Saúde Mental e NR-1

O advogado entrevistado (Apêndice 3) destacou que um dos maiores desafios para as empresas é retirar a saúde mental do campo subjetivo e tratá-la como risco concreto dentro da gestão de pessoas. A ausência de políticas estruturadas de prevenção e de retorno ao trabalho, segundo ele, fragiliza a governança e expõe as organizações e passivos jurídicos, além de comprometer práticas de ESG e responsabilidade social.

Em relação a atualização da NR-1, o profissional avaliou que a exigência de incluir riscos psicossociais no PGR gera custos imediatos de capacitação e adequação, mas traz benefícios relevantes a médio prazo, como a redução de afastamentos, a diminuição de ações judiciais e o fortalecimento da imagem institucional. Para empresas de médio porte, essa adaptação é também uma oportunidade de demonstrar comprometimento com os pilares de governança e responsabilidade social, agregando valor à marca e atraindo parceiros estratégicos.

No campo jurídico, o advogado salientou que a omissão das empresas pode resultar em condenações por danos morais, indenizações por doenças ocupacionais e estabilidade acidentária. Destacou ainda que a negligência eleva os custos previdenciários, pois o aumento de afastamentos impacta diretamente no RAT (Risco Ambiental do Trabalho) e no FAP (Fator Acidentário de Prevenção), podendo dobrar os encargos sobre a folha de pagamento.

Outro ponto enfatizado foi a possibilidade de enquadrar burnout, depressão e ansiedade como doenças ocupacionais, desde que comprovado o nexo causal ou concausal com o trabalho, especialmente em situações de jornadas excessivas, metas inalcançáveis, ambientes hostis ou falta de suporte no retorno após afastamento. Nesses casos, os efeitos jurídicos equivalem aos de um acidente de trabalho, incluindo emissão de CAT, estabilidade provisória e direito a indenizações.

Por fim, o entrevistado sugeriu medidas preventivas que vão além das obrigações legais, como campanhas internas de autocuidado, benefícios de bem-estar (como academias, yoga, terapia online, etc.), flexibilização de jornadas, políticas de inclusão e diversidade, e programas de apoio psicológico. Ressaltou que tais ações, quando documentadas e monitoradas, fortalecem a conformidade com a NR-1 e reforçam o posicionamento da empresa no campo de compliance e do ESG, ao mesmo tempo em que reduzem litígios e custos trabalhistas.

Quadro 1- Síntese dos principais conceitos de saúde mental e gestão no trabalho

Conceito	Definição	Causas	Impactos
Burnout	Síndrome de exaustão emocional ligada ao trabalho.	Sobrecarga, pressão por metas, falta de apoio.	Queda de produtividade, afastamentos.
TAG	Ansiedade crônica e persistente.	Estresse contínuo, insegurança, clima hostil.	Presenteísmo, aumento de erros.
NR-1	Norma de segurança e saúde no trabalho.	Exigência legal e fiscalização.	Multas, passivos trabalhistas.
GRO	Gestão dos riscos ocupacionais.	Exposição a riscos diversos.	Prevenção de acidentes e doenças.
PGR	Programa que organiza o GRO.	Adequação à NR-1.	Evidências de compliance.
Presenteísmo	Funcionário presente, mas improdutivo.	Estresse, transtornos mentais.	Redução de desempenho.
Absenteísmo	Ausência recorrente ao trabalho.	Doenças, insatisfação.	Custos elevados e sobrecarga de equipe.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em OMS (2022) e Portaria MTE nº 342/2024

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e Natureza da Pesquisa

Essa pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, de natureza quantitativo-qualitativa. É aplicada porque objetiva gerar conhecimento para aplicação prática nas organizações, visando auxiliar empresas brasileiras de médio porte e desenvolver políticas de gestão de saúde mental compatíveis com a nova norma regulamentadora NR-1 (Portaria MTE nº342/2024).

A natureza exploratória se justifica pela relativa escassez dos estudos brasileiros que integrem os temas de desempenho organizacional, saúde mental e compliance regulatório. Ao mesmo tempo, o estudo é descritivo, pois visa caracterizar as práticas empresariais atuais, os principais transtornos relacionados ao trabalho (como burnout, ansiedade e depressão), além de mensurar e descrever os indicadores organizacionais relevantes.

3.2 Justificativa Metodológica

A escolha de uma abordagem metodológica mista e múltiplos instrumentos de coleta decorre de três fatores fundamentais:

- **Relevância Social:** Em 2024, o Brasil registrou mais de 480 mil afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, o maior índice da década (INSS, 2024). A adoção de estratégias gerenciais eficazes pode reduzir esse número.
- **Relevância Científica e Gerencial:** Ainda são raros os estudos na área da administração que correlacionam saúde mental, desempenho organizacional e o cumprimento de normas regulatórias. Este trabalho pretende preencher essa lacuna.
- **Atualização Normativa:** A NR-1 atualizada pela Portaria MTE nº 342/2024, tornou obrigatória a gestão dos riscos psicossociais no âmbito do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). O descumprimento implica multas e penalidades legais.

3.3 Caracterização da Amostra

A amostra desta pesquisa é composta por empresas brasileiras de médio porte, atuantes em diferentes setores. Todas com iniciativas ou políticas relacionadas à gestão da saúde mental no trabalho.

Realizei a coleta de dados entre os meses de agosto e setembro de 2025, por meio de um formulário digital estruturado com perguntas abertas sobre saúde mental, riscos psicossociais, adequação a NR-1 atualizada, canais de apoio psicológico, e registro de afastamento. As entrevistas foram aplicadas a representantes de duas empresas participantes da pesquisa.

Quadro 2- Caracterização das empresas entrevistadas

Empresa	Setor	Cargo	Políticas de saúde mental	Adequação à NR-1/2024	Afastamentos por transtornos mentais
Link Educacional Ltda – São Bento	Tecnologia Educacional e Treinamento	Diretora de Relacionamento	Prevenção, escuta ativa, palestras e apoio psicológico	Em fase avançada de implantação	Não há casos formais registrados; ações preventivas em andamento
Granja Brasília – Igaratinga/MG	Criação de frango de corte	Gerente de Manutenção	Programa “Qualidade que nutre, conexão que transforma”	Em andamento	Não há casos formais registrados; ações preventivas em andamento

Fonte: Dados de pesquisa (2025)

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise qualitativa e quantitativa sobre a gestão da saúde mental em empresas brasileiras de médio porte, relacionando esses achados aos preceitos da norma regulamentadora nº 1 (NR-1). Além da descrição dos dados, buscou-se aprofundar a análise comparativa, identificando padrões, fragilidades e boas práticas que possam orientar a adequação normativa e a melhoria de desempenho organizacional.

4.1 Mapeamento dos Transtornos Mentais e Causas Organizacionais

A análise dos dados revelou que os transtornos mais frequentes entre empregados foram a síndrome de burnout, ansiedade generalizada e depressão. Estes distúrbios têm como causas em comum a sobrecarga de trabalho, metas inatingíveis, má comunicação interna, falta de reconhecimento e pressão constante.

A análise qualitativa das entrevistas mostra que, embora a Link Educacional já possua uma política formalizada de saúde mental, a Granja Brasília ainda está em fase inicial da adequação, o que reflete em diferentes níveis de preparo organizacional. Enquanto a Link já dispõe de canais de acolhimento psicológico e programas de prevenção, a Granja ainda busca apoio externo, para estruturar seus processos de mapeamento de riscos psicossociais.

4.2 Avaliação do cumprimento da NR-1 nas empresas analisadas

A atualização da nova NR-1 (Portaria MTE nº 342/2024) reforçou a obrigatoriedade do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Na comparação entre as empresas analisadas:

- A Link Educacional encontra-se em estágio avançado de implementação, com matriz de riscos atualizada e políticas de apoio emocional.
- A Granja Brasília, de maior porte, ainda não incorporou formalmente os riscos psicossociais em seu PGR, o que revela uma lacuna significativa frente às exigências legais.

Esse contraste demonstra que, mesmo empresas menores, quando possuem liderança sensibilizada, podem avançar mais rapidamente na adequação normativa, enquanto grandes corporações podem enfrentar entraves devido à complexidade de sua estrutura organizacional.

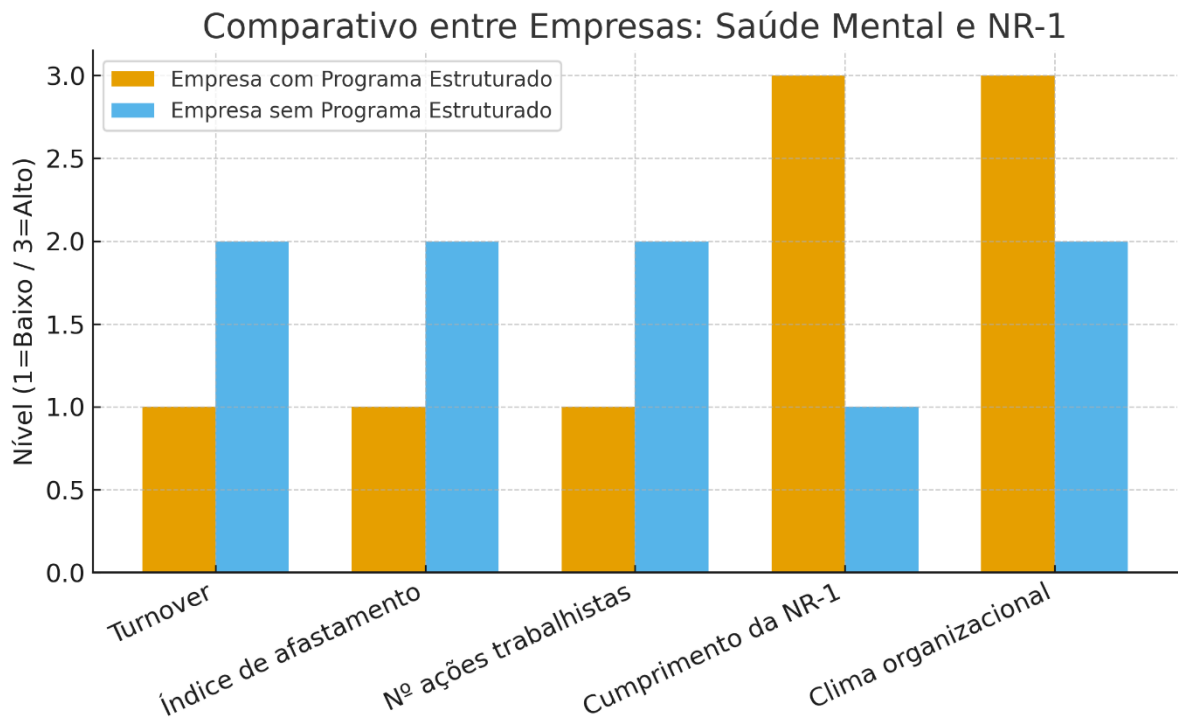
4.3 Comparação Entre Empresas com e Sem Programas Estruturados

Quadro 3- Comparativo entre empresas com e sem programas estruturados de saúde mental

Indicadores	Empresa com Programa Estruturado (Link Educacional)	Empresa sem Programa Estruturado (Granja Brasília)
Turnover	Baixo – rotatividade controlada, cultura de retenção baseada em cuidado e reconhecimento.	Médio/Alto – dificuldades em retenção devido à falta de práticas preventivas consolidadas.
Índice de afastamento	Nenhum afastamento formal registrado nos últimos cinco anos.	Nenhum afastamento formal, mas sem monitoramento sistemático de sinais de adoecimento.
Número de ações trabalhistas	Inexistente em questões ligadas à saúde mental.	Sem registro específico, mas risco elevado devido à ausência de políticas consolidadas.
Grau de cumprimento da NR-1	Avançado – em fase final de adequação, matriz de riscos atualizada.	Inicial – ainda em busca de consultorias externas para estruturar procedimentos.
Clima organizacional	Positivo – ambiente de confiança, canais de escuta ativa e apoio psicológico.	Moderado – desafios culturais, ausência de mecanismos formais de escuta e prevenção.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Gráfico 01- Comparativo entre empresas com e sem programas estruturados de saúde mental



4.4 Proposta de Plano de Ação Gerencial para Adequação à NR-1

Com base nos resultados, evidencia-se a necessidade de um plano de ação integrado que una conformidade legal e promoção da saúde mental. Esse plano deve incluir:

- Mapeamento contínuo dos riscos psicossociais, com atualização semestral;
- Capacitação de lideranças em escuta ativa, empatia e gestão humanizada;
- Implementação de canais permanentes de apoio psicológico, internos e terceirizados;
- Integração da saúde mental ao PGR, com indicadores de acompanhamento;
- Promoção de políticas de reconhecimento e valorização, para reduzir turnover e presenteísmo.

Assim, o atendimento à NR-1 não deve ser entendido apenas como obrigação legal, mas como um investimento estratégico, capaz de reduzir custos com absenteísmo, melhorar o engajamento e fortalecer a imagem institucional no mercado.

5 CONCLUSÃO

Ao longo da pesquisa, ficou evidente que falar sobre saúde mental no ambiente de trabalho já não é apenas uma escolha, mas uma necessidade urgente. A investigação mostrou que transtornos como burnout, ansiedade e depressão estão profundamente ligadas a fatores organizacionais, como excesso de demandas, comunicação falha, a ausência de reconhecimento. Esses problemas não afetam apenas a vida dos trabalhadores, mas também a sustentabilidade das próprias empresas.

As entrevistas com a Link Educacional e a Granja Brasília trouxeram um retrato vivido dessa realidade. Enquanto a Link já avança com políticas estruturadas de cuidado emocional e adaptação a NR-1, a Granja ainda dá os primeiros passos nesse processo. Essa comparação revela algo essencial: mais do que recursos financeiros, o que faz diferença é a forma como a liderança e a cultura da empresa enxergam e priorizam a saúde mental de seus colaboradores.

Apesar desses resultados, a pesquisa apresenta limitações importantes: o número reduzido de empresas e a predominância de entrevistas qualitativas podem restringir a generalização dos achados. Estudos futuros podem ampliar a amostra, aplicar instrumentos quantitativos a colaboradores de diferentes setores e realizar acompanhamento longitudinal para mensurar a evolução da implementação da NR-1.

Em síntese, esta pesquisa evidencia que a saúde mental no trabalho não é apenas um valor humano, mas uma condição estratégica e legal para a sustentabilidade das organizações. As entrevistas com profissionais especializados, somadas à análise das empresas estudadas, reforçam que políticas estruturadas, cultura organizacional sensível e ações preventivas são essenciais para transformar o ambiente de trabalho em um espaço seguro, produtivo e emocionalmente saudável.

6 REFERÊNCIAS

1. AGÊNCIA BRASIL. **Afastamentos por transtornos mentais dobram em dez anos.** Brasília, 13 mar. 2025. Disponível em: [Saúde mental: afastamentos dobram em dez anos e chegam a 440 mil | Agência Brasil](#)
Acesso em: 05 mai. 2025.
2. ANDRADE, A. L. de S.; SILVA, M. A. da; OLIVEIRA, M. A. de. **Trabalhadores de serviços gerais no setor sanitário: dores musculares, exaustão e estresse associados à falta de suporte das chefias.** *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 34, n. 2, p. 123-135, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/vy34XLWvDz5FStpgHfhfbvn/?lang=pt>
Acesso em: 20 mai. 2025.
3. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 342, de 21 de março de 2024.** Altera a redação dos itens relativos ao exercício do direito de recusa na NR-01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e na NR-31 – Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura. *Diário Oficial da União: Seção 1*, Brasília, DF, 22 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acao-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitativa-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2025-i-1.pdf>
Acesso em: 20 abr. 2025.
4. BRASIL PARALELO. **Mais de 470 mil pessoas tiraram licença por problemas de saúde mental em 2024.** São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.brasilparalelo.com.br/noticias/mais-de-470-mil-pessoas-tiraram-licenca-por-problemas-de-saude-mental-em-2024#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20de%20trabalhadores%20brasileiros,de%20Covid%2D19%20em%202020>
Acesso em: 15 mai. 2025.

5. CASEMIRO, P.; MOURA, R. **Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos.** *GI*, Rio de Janeiro, 10 mar. 2025. Disponível em: [Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos – Instituto de Psiquiatria – IPq](#)
Acesso em: 05 mai. 2025.

6. CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/93021947/CHIAVENATO_I_Gest%C3%A3o_de_Pessoas_o_novo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_C%C3%B3pia Acesso em: 20 mai. 2025.

7. DUTRA, G. **Afastamentos por transtornos emocionais batem recorde no Brasil e impulsionam mudanças na legislação trabalhista.** *Gazeta Digital*, Cuiabá, 1 maio 2025. Disponível em: <https://www.gazetadigital.com.br/colunas-e-opinio/colunas-e-artigos/afastamentos-por-transtornos-emocionais-batem-recorde-no-brasil-e-impulsionam-mudancas-na-legislacao-trabalhista/807083> _Acesso em: 15 mai. de 2025.

8. INFO MONEY. **Ansiedade e depressão fazem o Brasil bater recorde de afastamentos.** São Paulo, 15 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml#5> Acesso em: 07 de jun. 2025.

9. KARASEK, R.; THEORELL, T. **Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life.** New York: Basic Books, 1990. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/55vCVJNvKpJcsGNjhpq5W4r/?format=html&lang=pt> Acesso em: 20 de mai. 2025.

10. MCKINSEY HEALTH INSTITUTE. **Uma abordagem de saúde holística para trabalhadores.** São Paulo: McKinsey & Company, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health/pt-br> Acesso em: 01 jun. 2025.
11. OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde). **OMS e OIT fazem chamado para novas medidas de enfrentamento das questões de saúde mental no trabalho.** Brasília, 28 set. 2022. Disponível em: [OMS e OIT fazem chamado para novas medidas de enfrentamento das questões de saúde mental no trabalho - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde](#) Acesso em: 15 mai. de 2025.
12. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Saúde mental no local de trabalho: prevenção de riscos psicossociais.** Genebra: OMS, 2022. Disponível em: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work> Acesso em: 20 mai. 2025.
13. PONCIONI, O. **Afastamento por transtornos mentais subiu 68% em 2024.** *Gazeta Digital*, Cuiabá, 3 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gazetadigital.com.br/colunas-e-opinioao/colunas-e-artigos/afastamento-por-transtornos-mentais-subiu-68-em-2024/803820> Acesso em: 15 mai. de 2025.
14. QUALIDADE, J. G. **ISO 45003: gestão da saúde psicológica no local de trabalho.** *Blog da Qualidade*, São Paulo, 12 jul. 2024. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/iso-45003-gestao-da-saude-psicologica-no-local-de-trabalho/>. Acesso em: 20 abr. 2025.
15. VASCONCELOS, A. M. da S.; MARANHÃO, T. L. G. **A pressão psicológica e o impacto na saúde mental do trabalhador: uma revisão sistemática.** *Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia*, v. 15, n. 57, p. 19-52, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3178/5000>. Acesso em: 20 maio 2025.

16. WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases**. Genebra: WHO, 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
Acesso em: 07 jun. 2025.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PSICÓLOGO

- Quais são os transtornos mentais mais comuns entre trabalhadores?
- Quais sinais ou sintomas mais frequentemente indicam risco para a saúde mental do trabalhador?
- Em sua opinião, como as empresas podem reduzir transtornos mentais?
- Como você acredita que a saúde mental dos colaboradores impacta na produtividade e nos resultados organizacionais?

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR

- Quais tendências ou mudanças recentes você percebe na atenção das empresas à saúde mental dos colaboradores?
- Quais são as principais barreiras que empresas enfrentam para implementar políticas efetivas de saúde mental?
- Que tipo de treinamento ou suporte você considera essencial para líderes e gestores lidarem com saúde mental no ambiente de trabalho?
- Como você avalia o impacto da atualização da NR-1 na gestão de riscos ocupacionais relacionados à saúde mental?
- Quais são os desafios mais comuns para empresas de médio porte se adequarem à NR-1?
- Que estratégias práticas você recomenda para garantir compliance sem comprometer a produtividade?

APÊNDICE C- ENTREVISTA COM ADVOGADO TRABALHISTA

- Em sua experiência como advogado(a) trabalhista, quais os principais desafios enfrentados pelas empresas em relação à saúde mental dos trabalhadores?
- A atualização da NR-1 (Portaria MTE nº 342/2024) trouxe novas exigências sobre riscos psicossociais. Como o senhor avalia o impacto dessas mudanças na gestão das empresas de médio porte?
- Quais são os principais riscos legais que uma empresa corre ao não adotar medidas de prevenção voltadas à saúde mental dos empregados?
- Do ponto de vista jurídico, casos como burnout, depressão e ansiedade podem ser enquadradas como doenças ocupacionais? Em que situações?
- Que orientações preventivas o senhor daria às empresas para reduzir litígios trabalhistas relacionados à saúde mental?