

Entre a burocracia e o sofrimento: revisão sistemática e diretrizes para ações institucionais sobre saúde mental ocupacional na Administração Pública

Patrícia Revannia Sousa dos Santos
Leonardo Victor de Sá Pinheiro

Resumo: A crescente incidência de problemas relacionados à saúde mental entre servidores públicos tem impulsionado a necessidade de políticas de gestão mais eficazes e humanizadas. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo sistematizar a produção empírica recente sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, considerando apenas artigos publicados nos últimos cinco anos. A análise dos estudos foi orientada pelo modelo 4W's de Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018), permitindo uma abordagem estruturada quanto ao quê, por quê, onde e como os fenômenos investigados são tratados na literatura. Os resultados revelam a importância do suporte institucional e da comunicação organizacional como fatores protetivos à saúde mental. Como contribuição, o estudo propõe diretrizes para ações institucionais em saúde mental na Administração Pública, como a criação ou fortalecimento de estruturas organizacionais voltadas à prevenção e ao manejo do sofrimento psíquico e a inclusão obrigatória de indicadores de saúde mental nos instrumentos de planejamento estratégico. A pesquisa reforça a urgência de integrar práticas de gestão de pessoas com políticas de saúde mental, consolidando esse tema como eixo estratégico para a sustentabilidade da Administração Pública.

Palavras-Chave: Saúde Mental; Administração Pública; Revisão Sistemática; Servidores Públicos.

1. Introdução

A crescente incidência de problemas relacionados à saúde mental tem se tornado um fator relevante na gestão organizacional (Buta *et al.*, 2024). Quando recursos de apoio não são desenvolvidos no setor público, os funcionários ficam com capital psicológico escasso para lidar com as situações emocionalmente exigentes (Kotzé, 2022). Nesse contexto, entre 2013 e 2023, uma média de 215 servidores públicos federais se afastaram do trabalho anualmente para cuidar da saúde mental, com destaque para casos de depressão e ansiedade (Galdeano; Cavalcanti, 2024).

De acordo com Cho e Park (2021), ficou demonstrado que a gestão organizacional tem uma forte influência sobre a saúde mental. Porém, apesar dos debates sobre saúde mental no ambiente laboral, a combinação entre a responsabilização do trabalhador e a invisibilização das falhas na organização do trabalho ainda persiste (Paparelli; Sato; Oliveira, 2011). Logo, é fundamental promover a conscientização de que o trabalho pode tanto favorecer o bem-estar e a satisfação em ambientes saudáveis quanto comprometer a saúde e a vida em contextos marcados por opressão e injustiça (Coelho Júnior *et al.*, 2021).

A saúde é o estado natural do ser humano, mas a organização do trabalho pode fragilizar a saúde mental, tornando as instituições responsáveis pelo bem-estar de seus membros (Vasconcelos; Faria, 2008). Dias, Siqueira e Ferreira (2023), em estudo realizado com policiais, afirmam que ignorar problemas de saúde mental representa um risco social grave, pois compromete a capacidade desses profissionais de lidarem com situações difíceis sem recorrer à violência.

Diversos setores como, por exemplo, forças de segurança, saúde, judiciário, financeiro e administrativo, foram impactados pelo crescimento do número de suicídios no Brasil (Palma *et al.*, 2023). Sendo válido pontuar duas questões importantes: primeiro, que muitos desses segmentos envolvem serviços de interesse público ou prestados apenas pelo Estado e, em segundo, que o suicídio é a manifestação mais grave do comprometimento da saúde mental (Buta *et al.*, 2024). Nesse sentido, destaca-se o papel fundamental desempenhado pelo ambiente laboral na promoção do bem-estar dos trabalhadores (Vázquez-Colunga *et al.*, 2017).

Segundo Stancheva-Pargov e Stoyanova (2023), a prevalência de sintomas depressivos entre servidores públicos observada em sua pesquisa confirma achados anteriores que relacionam esse ambiente de trabalho a níveis mais elevados de estresse e ao desenvolvimento desses sintomas. A saúde mental é um direito fundamental e essencial para que a pessoa possa conviver, tomar decisões e atuar no mundo (Frasson *et al.*, 2024). Portanto, é preciso reconhecer a complexidade das relações de trabalho para que seus impactos na saúde mental sejam enfrentados com seriedade, diante do crescimento contínuo dos adoecimentos relacionados ao trabalho (Silva; Bernardo; Souza, 2016).

Mais pesquisas sobre como os fatores ocupacionais estão relacionados com o desenvolvimento de depressão são necessárias (Stancheva-Pargov; Stoyanova, 2023). Um outro aspecto que tem sido negligenciado nas pesquisas é o alcoolismo induzido pelo trabalho, e raramente é considerada a influência da organização laboral no desenvolvimento desse transtorno, recaindo a responsabilidade sobre características individuais do trabalhador (Paparelli; Sato; Oliveira, 2011).

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo sistematizar a produção empírica recente sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública. Os resultados obtidos poderão ser incorporados ao conhecimento existente sobre o tema, tendo como finalidade promover ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis. Quanto à organização do trabalho, além desta introdução, ele está dividido em mais cinco tópicos: Fundamentação teórica, Método de pesquisa, Resultados e discussão, Diretrizes para ações institucionais em saúde mental ocupacional na Administração Pública e Conclusões.

2. Fundamentação teórica

A *World Health Organization - WHO* (Organização Mundial da Saúde - OMS) (2001, p.1 *apud* WHO, 2004, p.12) conceitua saúde mental como “um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece as suas próprias capacidades, consegue lidar com as tensões normais da vida, consegue trabalhar de forma produtiva e frutífera e é capaz de contribuir para a sua comunidade”. Essa definição não é aceita de forma unânime, algumas críticas são no sentido de que ela pode gerar conclusões equivocadas por nem sempre ser possível que pessoas com uma boa saúde mental tenham a sensação de bem-estar (existem situações do dia a dia que são naturalmente desafiadoras) e por fatores como idade e condição física também afetarem a capacidade de trabalhar de maneira produtiva e frutífera (Galderisi *et al.*, 2015).

Na perspectiva da Saúde do Trabalhador, a saúde é entendida como um processo dinâmico, no qual o indivíduo, em sua diversidade e variabilidade, deve ser reconhecido como sujeito capaz de intervir nas condições que lhe causam sofrimento, especialmente no contexto da organização do trabalho (Paparelli; Sato; Oliveira, 2011). O trabalho ocupa um papel significativo na vida das pessoas, por oferecer sustento, sentido e satisfação pessoal (Frasson *et al.*, 2024). Assim, as dinâmicas do trabalho contemporâneo afetam de forma relevante a saúde física e mental dos indivíduos (Silva; Bernardo; Souza, 2016).

As fronteiras entre a vida pessoal e o trabalho são tênues, frequentemente se sobrepondo e interferindo uma na outra (Coelho Júnior *et al.*, 2021). Nesse contexto, condições precárias de trabalho podem desencadear diversos agravos à saúde mental, como burnout, depressão, suicídio, dependência química, somatizações e fadiga (Silva; Bernardo; Souza, 2016). Diante da origem multifatorial do estresse, cresce a atenção aos fatores psicossociais do trabalho, já que as constantes transformações nesse ambiente têm sido apontadas como gatilhos para o adoecimento (Reis; Fernandes; Gomes, 2010).

O estresse surge quando as exigências do ambiente ultrapassam a capacidade de resposta do organismo (Marcelino Filho; Araújo, 2015). Por exemplo, de acordo com Pinho *et al.* (2023), a intensificação e a precarização do trabalho docente nas universidades brasileiras expõem os professores a condições estressoras, favorecendo o adoecimento mental e o sofrimento ocupacional. A abordagem do desgaste mental, ao integrar a Saúde Mental Relacionada ao Trabalho, rompe com visões individualizantes ao considerar o trabalhador em sua subjetividade e nos contextos em que o trabalho está inserido (Silva; Bernardo; Souza, 2016). Dias, Siqueira e Ferreira (2023) apontam a associação entre a racionalidade do poder burocrático e a subjetividade da ideologia gerencialista como fator que exerce forte pressão sobre o psicológico dos indivíduos, afetando a saúde mental.

Divisão do trabalho, conteúdo das tarefas, ritmo de trabalho, relações de poder, condições ambientais, formas de avaliação e controle, e hierarquias são exemplos de aspectos da organização e do ambiente de trabalho que funcionam como fontes de tensão, gerando desgaste com manifestações diversas entre os trabalhadores (Paparelli; Sato; Oliveira, 2011). Os achados de estudo realizado por Silva, Bernardo e Souza, (2016) reforçam a associação entre insatisfação no trabalho e adoecimento mental, evidenciando que essa insatisfação pode mediar os efeitos dos estressores ocupacionais; sendo que esforço despendido em resposta às demandas laborais, quando não recompensado de forma adequada, contribui para o aumento da insatisfação e prejuízos à saúde mental. Harkko *et al.* (2021) também listaram exemplos de condições psicossociais adversas no serviço público que causam o comprometimento da saúde mental, a saber: grande volume de demandas e baixo nível de controle sobre o trabalho.

Uma estratégia do trabalhador para resistir e lidar com situações adversas no ambiente de trabalho é o absenteísmo (Marques; Martins; Cruz Sobrinho, 2011). De acordo com Castro, Bernardino e Ribeiro (2008), o absenteísmo é considerado um desafio administrativo para qualquer organização, e de maneira mais relevante para as instituições de saúde, onde além de causar prejuízos financeiros, afeta a produtividade, compromete a qualidade do atendimento e prejudica a recuperação dos pacientes.

Segundo Maslach e Leiter (2016), o burnout é uma síndrome psicológica caracterizada por exaustão, distanciamento e sensação de ineficácia, resultante de uma resposta prolongada a estressores interpessoais crônicos no trabalho. Ainda de acordo com esses autores, entre seus principais antecedentes estão a sobrecarga crônica de trabalho, a falta de controle, recompensas insuficientes, relacionamentos interpessoais frágeis, injustiça percebida e conflitos entre valores pessoais e organizacionais.

A compreensão da saúde mental não deve ficar limitada à perspectiva de ausência de doença, devendo ser entendida como um estado que envolve a promoção de fatores de fortalecimento do bem-estar; pois, saúde e doença são processos distintos, assim, apenas superar a doença não é garantia de desenvolvimento da saúde (Vázquez-Colunga *et al.*, 2017). Nesse contexto, a atenção e o monitoramento voltados à manutenção da saúde mental podem ser sustentados por diversas estratégias preventivas voltadas à promoção do bem-estar laboral, são exemplos de medidas que podem contribuir para o alívio da tensão, a ampliação da autonomia, o reconhecimento, os treinamentos e o controle sobre o próprio trabalho (Pinho *et al.*, 2023).

Dessa forma, compreender a saúde mental no setor público requer uma análise que vá além dos sintomas, considerando o modo como os contextos institucionais influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores. Ao reunir essas dimensões, amplia-se a capacidade de análise do fenômeno e reafirma-se a importância de abordagens interdisciplinares. Diante do exposto, ao sistematizar os achados recentes, este estudo busca contribuir para uma leitura mais integrada da temática e oferecer subsídios concretos para o desenvolvimento de ações em saúde mental mais eficazes no setor público.

3. Método de pesquisa

Este trabalho utilizou a revisão sistemática da literatura como método de realização. Em consonância com os objetivos desse método apontados por Palmatier, Houston e Hulland

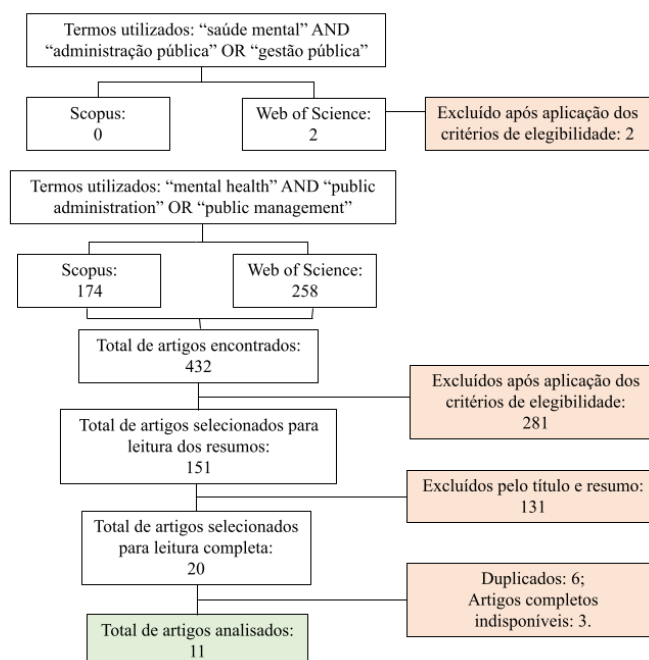
(2017), buscou-se sistematizar a produção empírica recente sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública, e assim, identificar lacunas existentes e oferecer direcionamentos para pesquisas futuras. Para tanto, foi empregado o modelo 4W's de Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018), o que possibilitou uma análise estruturada e aprofundada dos artigos selecionados quanto aos recortes temáticos abordados, locais abrangidos, procedimentos metodológicos empregados e principais resultados encontrados nas pesquisas.

A coleta de dados foi realizada em 19/05/2025 nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science (WoS)*, por possuírem reconhecida relevância e abrangência na indexação de documentos científicos de alta qualidade (Costa; Silva; Assunção, 2023). O acesso a essas bases ocorreu por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com autenticação via Comunidade Acadêmica Federada (CAFe). Nesta pesquisa, foram considerados apenas documentos do tipo artigo em estágio final de publicação (exclusão de *early access*) e publicados nos últimos cinco anos (2020 a 2025).

Inicialmente, realizaram-se buscas com as palavras-chave em português, entre aspas, “saúde mental” AND “administração pública” OR “gestão pública”, o que resultou em 02 trabalhos na *WoS* e nenhum na *Scopus*. Os artigos encontrados na *WoS* acabaram sendo excluídos por não atenderem aos critérios de elegibilidade. Em seguida, buscou-se pelas palavras-chave em inglês, entre aspas, “*mental health*” AND “*public administration*” OR “*public management*”, e foram localizados 174 artigos na *Scopus* e 258 na *WoS*, totalizando 432 registros. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, descartaram-se 281 artigos.

Proseguiu-se para a avaliação da adequação dos títulos e resumos, o que resultou na exclusão de 131 estudos, por tratarem de recortes temáticos sobre saúde mental da comunidade, especificidades locais e fenômenos observados durante períodos singulares. Desse modo, foram selecionados apenas estudos que investigam a saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública, incluindo fatores de risco, consequências e iniciativas institucionais de promoção, prevenção e apoio aos trabalhadores. Assim, 20 artigos seguiram para a etapa da leitura na íntegra. Dentre eles, identificaram-se 06 duplicados e 03 cujos textos completos estavam indisponíveis para leitura. Ao final, 11 estudos empíricos foram selecionados para análise, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma da revisão sistemática.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Na etapa seguinte, os estudos foram analisados com a utilização de quadros elaborados pelos autores para organização e síntese das informações, e como mencionado anteriormente, foi empregada a abordagem dos 4W's, proposta por Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018). Para isso, ocorreu a identificação dos objetos de estudo das pesquisas, espaços em que foram realizadas, procedimentos metodológicos adotados e resultados encontrados. Portanto, de maneira alinhada ao objetivo desta revisão, os achados foram sistematizados e interpretados com clareza e consistência.

4. Resultados e Discussão

Neste tópico são apresentados os resultados da análise dos estudos selecionados para compor a amostra. Para facilitar a compreensão, esta seção está subdividida em: a) O que se sabe sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública; b) Por que as pessoas deveriam saber mais sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública; e c) Onde e como as pesquisas foram realizadas. O Quadro 1 apresenta os artigos que compuseram a amostra analisada nesta revisão sistemática.

Quadro 1: Artigos selecionados para esta revisão sistemática

Nº	Referência	Periódico	Título	Objetivo geral
----	------------	-----------	--------	----------------

1.	Glauzy; Montlahuc- Vannod (2025)	Social Science & Medicine	The voice of sacrifice: The silence of healthcare professionals in the service of productivity. The case of a French hospital	Contribuir para a compreensão do silêncio dos profissionais de saúde, demonstrando que, embora muitas vezes suportado, esse silêncio se torna um recurso.
2.	Buta; Mota; Couto; Tabak (2024)	BMC Public Health	Mental health literacy for public employees	Avaliar o grau de alfabetização em saúde mental entre os servidores das Secretarias de Finanças e Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal.
3.	Lidén; Lindén; Westrup (2024)	Scandinavian Journal of Public Administration	Promoting Public Managerial Sustainability: The Relevance of Social Support For Managers Coping With Work- Related Stress	Examinar a relevância de várias fontes de apoio social para gestores que lidam com o estresse relacionado ao trabalho, uma área relativamente pouco explorada na pesquisa em administração pública.
4.	Boulet; Lachapelle; Keiff (2023)	Evidence- based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship	Demographic diversity, perceived workplace discrimination and workers' well-being: context matters	Contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre os determinantes da discriminação percebida no local de trabalho e suas consequências no bem-estar dos trabalhadores no Canadá.
5.	Borrelli; Rossi; Santoro; Gualano; Tannorella; Perrotta; Moscato (2023)	Annali di igiene: medicina preventiva e di comunita	Occupational exposure to work-related stress, a proposal of a pilot study to detect psychological distress in collar-workers	Investigar o componente psicológico da saúde dos trabalhadores, estudando os resultados relacionados a traços de ansiedade e depressão em trabalhadores expostos ao estresse relacionado ao trabalho.

6.	Stancheva-Pargov; Stoyanova (2023)	Acta Medica Bulgarica	Prevalence of Depression Among Employees in the Public Administration, Private and Industrial Sectors	Avaliar a prevalência de depressão entre os grupos especificados de trabalhadores e identificar os principais estressores que levam aos sintomas dessa condição.
7.	Linós; Ruffini; Wilcoxon (2022)	Journal of Public Administration Research and Theory	Reducing Burnout and Resignations among Frontline Workers: A Field Experiment	Fornecer evidências experimentais sobre se intervenções no local de trabalho que reforçam a percepção de apoio social entre pares podem reduzir o burnout e a rotatividade.
8.	Russo; Ronchetti; Di Tecco; Valenti; Jain; Mennini; Leka; Iavicoli (2021)	Scand J Work Environ Health	Developing a cost- estimation model for work-related stress: An absence-based estimation using data from two Italian case studies	Discutir o desenvolvimento de um modelo de estimativa de custos de fácil utilização para o estresse relacionado ao trabalho (a base de uma ferramenta de custeio) com base em diferentes tipos de absenteísmo e exposição a riscos psicossociais.
9.	Cho; Park (2021)	International Journal of Law, Crime and Justice	Exploring the effects of various types of stressors on the physical and mental health symptoms of police officers in South Korea	Comparar os níveis de estresse e os sintomas de saúde física e mental de policiais de patrulha e oficiais de despacho de emergência na Coreia do Sul. Explorando ainda os estressores que afetam a saúde física e mental dos policiais.

10.	Lévesque; Negura (2021)	Frontiers in sociology	Organizational Context and Healthcare Reforms: What Effect on the Professional Distress of Canadian Social Workers and Social Service Provision?	Examinar a experiência vivida por assistentes sociais clínicos canadenses à luz do contexto organizacional em que trabalham.
11.	Beauregard; Lemyre; Barrette (2020)	Public Personnel Management	The Healthy Learning Organizations Model: Lessons Learned From the Canadian Federal Public Service	Avaliar a validade preditiva do modelo Healthy Learning Organizations (HLO) na explicação da saúde mental e do comprometimento organizacional entre executivos do setor público.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1 O que se sabe sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública

Para avaliar o bem-estar, podem ser considerados tanto sinais negativos, como a presença de estresse, ansiedade e depressão, quanto aspectos positivos, tais como a autoestima elevada, a satisfação no trabalho e o equilíbrio psicológico (Boulet; Lachapelle; Keiff, 2023). Em pesquisa realizada por Buta *et al.* (2024), foi observada uma percepção negativa dos servidores sobre o apoio da organização a pessoas com transtornos mentais.

Os problemas em relação ao estresse surgem quando não existe oportunidade suficiente para recuperação e ele se torna crônico (Lidén; Lindén; Westrup, 2024). Um fator estressor observado pelos pesquisadores Boulet, Lachapelle e Keiff (2023) foi a discriminação percebida, que também foi correlacionada a um menor nível de saúde mental autorrelatada; sendo interessante que os trabalhadores da Administração Pública apareceram com maior risco de perceber a discriminação que aqueles de outros setores.

Estudo com policiais da Coreia do Sul mostrou que a pressão dos cidadãos é um grande fator estressor (Cho; Park, 2021). Já em pesquisa com profissionais da saúde foi constatada a adoção do silêncio como uma estratégia de proteção contra o sofrimento emocional, sendo um indicador de alienação social e psicológica; entre os fatores causadores, está a dicotomia entre a obrigação legal de fornecer informações aos pacientes e as ordens dos gestores institucionais para diminuição do tempo de atendimento (Glausy; Montlahuc-Vannod, 2025). Lévesque e Negura (2021) afirmam que uma cobrança excessiva, fruto de reformas administrativas com fundamentos neoliberalistas, não é garantia de um atendimento melhor para os cidadãos.

Segundo Linos, Ruffini e Wilcoxon (2022), evidências sugerem que o forte apoio social percebido atua como fator que torna os indivíduos mais capazes de manejar situações adversas e de proteção contra eventos estressantes (curto prazo) e esgotamento (crônico). Mesmo não

sendo possível excluir totalmente a pressão e circunstâncias estressantes, é necessário que as organizações promovam ações de apoio aos gestores públicos para lidar com essas situações (Lidén; Lindén; Westrup, 2024).

É importante que ocorra a implantação de ações de gestão que visem ao mesmo tempo as expectativas gerenciais, a organização de recursos, a autonomia, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o respeito aos valores profissionais (Lévesque; Negura, 2021). Nesse contexto, são exemplos de estratégias a serem adotadas: implementação de supervisão adequada, horários flexíveis e programas de bem-estar (Buta *et al.*, 2024). Um ponto que precisa ser analisado é se a rotatividade de servidores públicos ocorre devido a altas taxas de esgotamento profissional, pois em caso afirmativo, a intervenção é uma prioridade crítica para melhorar o bem-estar dos trabalhadores e o funcionamento do governo (Linos; Ruffini; Wilcoxon, 2022).

Nesse contexto, o modelo *Healthy Learning Organizations - HLO* (Organizações de Aprendizagem Saudáveis) aponta que as organizações precisam refletir de maneira crítica sobre os seus processos e as características que podem propiciar o desenvolvimento sustentável da saúde individual e organizacional, para aprender sobre como melhorar a gestão (Beauregard; Lemyre; Barrette, 2020). Deve ser realizada a avaliação e o monitoramento do estado de saúde dos funcionários públicos pelos os médicos do trabalho a fim de verificar se o trabalho está causando danos à saúde (Boulet; Lachapelle; Keiff, 2023).

Torna-se evidente que o bem-estar dos trabalhadores no ambiente laboral depende de maneira significativa das escolhas institucionais e das condições oferecidas para o exercício da função pública. A exposição constante a fatores estressores, aliada à escassez de espaços de recuperação e escuta, contribui para o desgaste emocional e para formas silenciosas de afastamento. Diante disso, pensar em saúde mental no serviço público exige repensar a própria lógica da gestão e do cuidado nas organizações.

4.2 Por que as pessoas deveriam saber mais sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública

Stancheva-Pargov e Stoyanova (2023) evidenciaram uma maior proporção de funcionários de setores administrativos da Administração Pública com depressão moderada e grave quando comparado com os dos setores privado e industrial. Esses pesquisadores afirmaram que essa prevalência é convergente com estudos anteriores, pois, já haviam demonstrado que o aparecimento de sintomas depressivos poderia ser incentivado pelo trabalho em instituições públicas, por ser uma fonte de mais estresse.

O estresse crônico causa prejuízos ao desempenho das atividades laborais e à qualidade de vida e à saúde dos profissionais; são exemplos de problemas de saúde mental, que possuem o estresse como causa principal, a depressão, a ansiedade e as dificuldades cognitivas (Lidén; Lindén; Westrup, 2024). Mesmo quando os fatores estressores não têm impacto direto na ocorrência de sintomas de adoecimento, eles influenciam indiretamente através do nível de estresse (Cho; Park, 2021).

Em pesquisa realizada por Buta *et al.* (2024) ficou demonstrado que muitos funcionários se afastam do ambiente laboral por motivos de saúde mental. Nesse sentido, de acordo com Linos, Ruffini e Wilcoxon (2022), o índice elevado de *burnout* e rotatividade entre profissionais

da linha de frente suscita preocupações em relação ao bem-estar dos trabalhadores e à capacidade do governo de prestar serviços.

São diversos os impactos emocionais e na capacidade de executar tarefas causados pelo excesso de trabalho provocados por restrições da gestão, dentre eles, a erosão da autoconfiança dos profissionais (Lévesque; Negura, 2021). Ao adotar-se o silêncio, para ignorar o sofrimento em estruturas organizacionais que não se interessam em acolher as demandas dos trabalhadores, a esfera privada dos indivíduos é impactada, e por sua vez, provoca efeitos na atividade laboral; ou seja, constitui-se em um ciclo do sofrimento causado pelas condições de trabalho (Glausy; Montlahuc-Vannod, 2025).

O aumento dos casos de adoecimento relativos à saúde mental é um desafio para as organizações e traz impactos econômicos significativos (Buta *et al.*, 2024). Nesse sentido, reduzir o absenteísmo é de grande interesse já que representa um custo e está ligado à perda de produtividade (Russo *et al.*, 2021). Para funções em que ocorre a disponibilização ininterrupta do serviço, a ausência de um funcionário costuma acarretar em horas extras obrigatórias para os demais, o que causa um custo financeiro elevado para as instituições e esgotamento, fadiga, erros e rotatividade entre os trabalhadores (Linós; Ruffini; Wilcoxon, 2022).

Portanto, os efeitos do adoecimento mental dos trabalhadores ultrapassam a dimensão individual, repercutindo diretamente na dinâmica organizacional e na capacidade do setor público de cumprir suas funções. A combinação entre afastamentos, rotatividade e queda no desempenho gera sobrecarga nos demais trabalhadores, alimentando um ciclo de sofrimento emocional que compromete tanto o bem-estar no ambiente quanto a eficiência institucional. Assim, os dados evidenciam que é necessário o investimento em políticas internas de cuidado e prevenção que levem em consideração as particularidades do serviço público.

4.3 Onde e como as pesquisas foram realizadas

Os estudos analisados ocorreram em contexto local heterogêneo. Foram identificados os seguintes países como cenários das investigações: Canadá, Brasil, Estados Unidos da América, França, Suécia, Macedônia do Norte, Itália e Coreia do Sul; com destaque para o Canadá com 03 estudos e a Itália com 02. No que tange o tipo de pesquisa, a maioria foi quantitativa (81.82%). Os instrumentos de coleta utilizados nas investigações foram questionários (07), entrevistas (02) e observação não participante (01); e a utilização de dados secundários ocorreu em apenas 01 pesquisa. Além disso, identificou-se que as publicações aconteceram em 11 periódicos diferentes.

Determinantes da discriminação percebida no local de trabalho e suas consequências no bem-estar em trabalhadores (Boulet; Lachapelle; Keiff, 2023), a experiência vivida por assistentes sociais clínicos à luz do contexto organizacional em que trabalham (Lévesque; Negura, 2021) e a validade do modelo de *Healthy Learning Organizations (HLO)* para explicar a saúde mental e o comprometimento organizacional entre executivos do serviço público federal (Beauregard; Lemyre; Barrette, 2020) foram temáticas investigadas no Canadá. Já na Itália foram estudados os desfechos relacionados a traços de ansiedade e depressão entre funcionários da administração pública expostos a trabalhos estressantes (Borrelli *et al.*, 2023) e desenvolvido um modelo de estimativa de custos para o estresse relacionado ao trabalho, com base na exposição a riscos psicossociais e no absenteísmo (Russo *et al.*, 2021).

Na França, a adoção do silêncio para atender às demandas de produtividade entre profissionais da saúde foi objeto de estudo (Glaury; Montlahuc-Vannod, 2025). Já na Suécia, verificou-se a relevância do apoio social para gestores que lidam com o estresse relacionado ao trabalho (Lidén; Lindén; Westrup, 2024). A avaliação da prevalência de depressão entre funcionários dos setores administrativo privado, público e industrial e identificação dos principais estressores que levam aos sintomas dessa condição ocorreu com a participação de trabalhadores na Macedônia do Norte (Stancheva-Pargov; Stoyanova, 2023).

Investigou-se o impacto de intervenções no local de trabalho que reforçam a percepção de apoio social entre pares na redução do *burnout* e da rotatividade nos Estados Unidos da América (Linos; Ruffini; Wilcoxon, 2022). Buta *et. al.* (2024) avaliaram o nível de Alfabetização em Saúde Mental entre funcionários das Secretarias de Finanças e Planejamento do Distrito Federal (Brasil). Já os efeitos de vários tipos de estressores nos sintomas de saúde física e mental de policiais foram pesquisados na Coreia do Sul (Cho; Park, 2021).

Observou-se que, apesar da predominância de estudos realizados no Canadá e na Itália, há uma certa diversidade geográfica entre os trabalhos analisados. Além disso, a abordagem do fenômeno considera diferentes aspectos e contempla diferentes perspectivas. No entanto, existe a necessidade de investigações que explorem dimensões qualitativas. Investir nessa lacuna é essencial para construir um conhecimento mais completo e orientado às necessidades reais dos trabalhadores da Administração Pública.

5. Diretrizes para ações institucionais em saúde mental ocupacional na Administração Pública

A partir dos resultados desta revisão sistemática e das demandas identificadas na literatura, foram elaboradas diretrizes para ações institucionais voltadas à saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública, podendo contribuir para ambientes de trabalho mais sustentáveis. Essas propostas encontram-se apresentadas a seguir:

- a) criar ou fortalecer estruturas internas voltadas à prevenção e ao manejo do sofrimento psíquico, oferecendo apoio qualificado aos servidores que enfrentam sobrecarga emocional;
- b) capacitar os funcionários lotados nos setores de recursos humanos em protocolos institucionais para que possam acolher adequadamente demandas relacionadas ao sofrimento psíquico e encaminhar os casos conforme necessário;
- c) incluir cursos sobre inteligência emocional e relacionamento interpessoal nos programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional da instituição, preparando servidores e gestores para lidar com desafios cotidianos e relações de trabalho;
- d) implementar programas estruturados de escuta empática entre servidores de diferentes setores, estimulando vínculos e o compartilhamento de experiências, de modo a reduzir o isolamento e fortalecer redes de apoio;
- e) realizar pesquisas longitudinais internas para monitorar o nível de sofrimento, identificar fatores de risco e avaliar como as práticas de gestão impactam a saúde mental ao longo do tempo;

- f) incorporar metas e indicadores relacionados à saúde mental nos instrumentos formais de avaliação organizacional, de maneira que o cuidado com o bem-estar psíquico faça parte dos critérios estratégicos da instituição;
- g) estabelecer como pré-requisito para o exercício de funções de chefia a participação em capacitações específicas sobre saúde mental, segurança psicológica e gestão humanizada, para que os líderes estejam mais preparados para promover ambientes mais acolhedores.

6. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo sistematizar a produção empírica recente sobre saúde mental ocupacional de profissionais da Administração Pública. Diante dos resultados apresentados, ficou evidente a urgência de integrar práticas de gestão de pessoas com políticas de saúde mental, consolidando esse tema como eixo estratégico para a sustentabilidade da Administração Pública.

Observou-se que os principais fatores associados à saúde mental de profissionais da Administração Pública estão fortemente associados ao ritmo de trabalho intenso, à baixa percepção de justiça organizacional e à inexistência de estruturas formais de acolhimento emocional. Transtornos como ansiedade, depressão e burnout aparecem como respostas frequentes ao ambiente laboral hostil e à lógica gerencial que, muitas vezes, desconsidera a subjetividade dos trabalhadores. Nesse contexto, o silêncio institucional opera como um agravante ao dificultar a manifestação e o tratamento precoce do sofrimento.

Assim, a gestão possui um papel central na promoção ou na deterioração da saúde mental no trabalho. Nesse sentido, a literatura sugere que investir em escuta ativa, reconhecimento profissional e apoio interpessoal favorece o bem-estar dos servidores, que passariam a apresentar níveis menores de sofrimento psíquico. Iniciativas de supervisão empática, flexibilidade organizacional e qualificação dos gestores surgem como estratégias promissoras.

A necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre esse tema se justifica pelos índices de adoecimento e consequências diretas sobre o funcionamento das instituições públicas. A sobrecarga de alguns profissionais, causada pela ausência ou rotatividade de outros, afeta o funcionamento das equipes e gera prejuízos sociais e econômicos. Ignorar esse cenário é abrir espaço para o agravamento de um ciclo que une precarização do trabalho, sofrimento dos indivíduos e perda da capacidade estatal de resposta.

No que tange às limitações deste estudo, ficou evidente a escassez de trabalhos voltados para saúde mental ocupacional dos profissionais da Administração Pública, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre os fatores antecedentes e consequências do adoecimento no setor público. Outro ponto observado entre os trabalhos foi que existe diversidade de localidades em que foram realizados, porém foram poucos estudos em cada local e seria interessante a análise mais robusta das vivências em contextos específicos da Administração Pública brasileira.

Ao reunir os principais achados da literatura e propor diretrizes institucionais de enfrentamento, este trabalho oferece contribuições tanto para o campo acadêmico quanto para a prática da gestão pública. A síntese teórica sistematizada permite ampliar a compreensão do

fenômeno, enquanto as propostas apresentadas apontam caminhos possíveis para a promoção da saúde mental no cotidiano das organizações públicas.

Percebeu-se uma concentração na abordagem da ansiedade, depressão e burnout. Então, é importante que estudos futuros investiguem de forma aprofundada outros transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho como, por exemplo, os causados pelo uso abusivo de substâncias psicoativas (como álcool, sedativos, hipnóticos e/ou estimulantes), de adaptação, somatoformes e reações ao estresse pós-traumático. Pois, podem servir como base científica para políticas institucionais mais específicas e eficazes no enfrentamento do sofrimento mental no setor público.

Referências

BEAUREGARD, N.; LEMYRE, L.; BARRETTE, J. The Healthy Learning Organizations model: Lessons learned from the Canadian federal public service. **Public personnel management**, v. 49, n. 2, p. 218–238, 2020.

BORRELLI; ROSSI; SANTORO; GUALANO; TANNORELLA; PERROTTA; MOSCATO. Occupational exposure to work-related stress, a proposal of a pilot study to detect psychological distress in collar-workers. **Annali di igiene: medicina preventiva e di comunita**, v. 35, n. 5, p. 521–533, 2023.

BOULET, M.; LACHAPELLE, M.; KEIFF, S. Demographic diversity, perceived workplace discrimination and workers' well-being: context matters. **Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 11, n. 1, p. 35–51, 2023.

BUTA, B. O.; MOTA, A. C. P.; COUTO, V. V. D.; TABAK, B. M.. Mental health literacy for public employees. **BMC public health**, v. 24, n. 1, p. 2593, 2024.

CASTRO, I. D.; BERNARDINO, E.; RIBEIRO, E. L. Z. Absenteísmo Na Enfermagem Em Uti Neonatal: Perfil Do Profissional E Motivos Das Ausências. **Cogitare Enfermagem**, v. 13, n. 3, 2008.

CHO, J. T.; PARK, J. Exploring the effects of various types of stressors on the physical and mental health symptoms of police officers in South Korea. **International journal of law, crime and justice**, v. 67, n. 100494, p. 100494, 2021.

COELHO JUNIOR, F. A. C.; MARQUES-QUINTEIRO, P.; FAIAD, C.; FIGUEIRA, T. G.; LIMA, A. P. P.; FREITAS, L. C. DE O. “Sem trabalho eu não sou nada, não tenho identidade”: um estudo qualitativo em uma organização pública brasileira. **Public Sciences & Policies**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 145–167, 2022.

COSTA, D. DA; SILVA, G. J. C.; ASSUNÇÃO, M. A. DE. Scopus vs. Web of Science: uma avaliação comparativa das principais bases de dados para a pesquisa acadêmica. **Cadernos do FNDE**, ano 4, Vol. IV, n.09, jul.-dez., 2023.

DIAS, C. A.; SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, L. B. Análise socioclínica do contexto do trabalho e sua relação com o adoecimento mental de policiais militares do Distrito Federal. **Cadernos EBAPE BR**, v. 21, n. 1, 2023.

FRASSON, R.; CROCCE-CARLOTTO, P. A.; GAI, M. J. P.; CRUZ, R. M. Saúde Mental de Bancários em Santa Catarina: um Estudo Descritivo. **Trabalho (En)Cena**, v. 9, n. Contínuo, p. e024017, 2024.

GALDEANO, L.; CAVALCANTI, T. Em média, 215 servidores públicos se afastam todos os anos para cuidar da saúde mental. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 de maio de 2024.

GALDERISI, S.; HEINZ, A.; KASTRUP, M.; BEEZHOLD, J.; SARTORIUS, N. Toward a new definition of mental health. **World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)**, v. 14, n. 2, p. 231–233, 2015.

GLAUZY, A.; MONTLAHUC-VANNOD, A. The voice of sacrifice: The silence of healthcare professionals in the service of productivity. The case of a French hospital. **Social science & medicine** (1982), v. 377, n. 118110, p. 118110, 2025.

HARKKO, J.; RANTA, H.; LALLUKKA, T.; NORDQUIST, H.; MÄNTY, M.; KOUVONEN, A. Working conditions and mental health functioning among young public sector employees. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 51, n. 1, p. 98–105, 2021.

KOTZÉ, M. The relationship between public service employees' personal resources and psychological well-being. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 3, p. 774–792, 2022.

LÉVESQUE, M.; NEGURA, L. Organizational context and healthcare reforms: What effect on the professional distress of Canadian social workers and social service provision? **Frontiers in sociology**, v. 6, p. 651240, 2021.

LIDÉN, A.; LINDÉN, M.; WESTRUP, U. Promoting public managerial sustainability: The relevance of social support for managers coping with work-related stress. **Scandinavian journal of public administration**, v. 28, n. 4, p. 35-53, 2024.

LINOS, E.; RUFFINI, K.; WILCOXEN, S. Reducing burnout and resignations among frontline workers: A field experiment. **Journal of public administration research and theory: J-PART**, v. 32, n. 3, p. 473–488, 2022.

MARCELINO FILHO, A.; ARAÚJO, T. M. DE. Estresse Ocupacional E Saúde Mental Dos Profissionais Do Centro De Especialidades Médicas De Aracaju. **Trabalho Educação e Saúde**, v. 13, n. suppl 1, p. 177–199, 2015.

MARQUES, S. V. D.; MARTINS, G. DE B.; CRUZ SOBRINHO, O. Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. **Cadernos EBAPE BR**, v. 9, n. spe1, p. 668–680, 2011.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)**, v. 15, n. 2, p. 103–111, 2016.

PALMA, T. F.; TEIXEIRA, J. R. B.; BANDINI, M. C. D.; LUCCA, S. R.; ARAÚJO, T. M. Quando a saída é a própria morte: suicídio entre trabalhadores e trabalhadoras no Brasil. **Ciência & saúde coletiva**, v. 29, n. 10, p. e00922023, 2024.

PALMATIER, Robert W.; HOUSTON, Mark B.; HULLAND, John. Review articles: purpose, process, and structure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 1-5, 2 out. 2017.

PAPARELLI, R.; SATO, L.; OLIVEIRA, F. DE. A saúde mental relacionada ao trabalho e os desafios aos profissionais da saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 118–127, 2011.

PINHO, P. DE S.; FREITAS, A. M. C.; PATRÃO, A. L.; AQUINO, E. M. L. Estresse ocupacional, saúde mental e gênero entre docentes do ensino superior: revisão integrativa. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 4, 2023.

REIS, A. L. P. P. DOS; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 30, n. 4, p. 712–725, 2010.

ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J.; DIKOVA, D. International franchising: a literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, n. September 2017, p.238-257, 2018.

RUSSO, S.; RONCHETTI, M.; DI TECCO, C.; VALENTI, A.; JAIN, A.; MENNINI F. S.; LEKA, S.; IAVICOLI, S. Developing a cost-estimation model for work-related stress: An absence-based estimation using data from two Italian case studies. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, v. 47, n. 4, p. 318-327, 17 fev. 2021.

SILVA, M. P. DA; BERNARDO, M. H.; SOUZA, H. A. Relação entre saúde mental e trabalho: a concepção de sindicalistas e possíveis formas de enfrentamento. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 41, n. 0, 2016.

SOUSA, C. C.; ARAÚJO, T. M. DE; LUA, I.; GOMES, M. R.; FREITAS, K. Insatisfação com o trabalho, aspectos psicossociais, satisfação pessoal e saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras da saúde. **Cadernos de saúde pública**, v. 37, n. 7, 2021.

STANCHEVA-PARGOV, N.; STOYANOVA, V. Prevalence of depression among employees in the public administration, private and industrial sectors. **Acta Medica Bulgarica**, v. 50, n. 2, p. 42–48, 2023.

VASCONCELOS, A. DE; FARIA, J. H. DE. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & sociedade**, v. 20, n. 3, p. 453–464, 2008.

VÁZQUEZ-COLUNGA, J. C.; PANDO-MORENO, M.; COLUNGA-RODRÍGUEZ, C.; PRECIADO-SERRANO, M. DE L.; OROZCO-SOLÍS, M. G.; ÁNGEL-GONZÁLEZ, M.; VÁZQUEZ-JUÁREZ, C. L. Saúde Mental Positiva Ocupacional: proposta de modelo teórico para abordagem positiva da saúde mental no trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 26, n. 2, p. 584–595, 2017.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice: summary report*. Geneva: World Health Organization, 2004.