

Saúde mental no serviço público: uma análise comparada dos fatores psicossociais em órgãos das esferas municipal e federal

Mental Health in the Public Service: A Comparative Analysis of Psychosocial Factors in Municipal and Federal Government Agencies

Salud Mental en el Servicio Público: Un Análisis Comparado de los Factores Psicosociales en Órganos de las Esferas Municipal y Federal

Grupo temático 05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Luis Fernando Castilho Lavoyer, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Cleverland Carvalho de Araújo, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Marcio Augusto Moura de Moraes, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Valter Matias de Alencar, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Lana Montezano, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo de analisar a percepção de servidores públicos de diferentes organizações quanto a fatores que podem influenciar na saúde mental e as ações institucionais de apoio à saúde mental para melhorar as condições de bem-estar. Trata-se de estudo multicase com análise de quatro instituições distintas: duas secretarias municipais e duas empresas públicas federais. A pesquisa foi descritiva e quantitativa com aplicação de questionário eletrônico com 525 agentes públicos das instituições pesquisadas. Os dados foram analisados com estatística descritiva. A análise dos dados permitiu traçar um panorama dos principais indicadores de bem-estar, fatores de risco e demandas dos servidores e empregados públicos. Dentre os principais resultados, destaca-se que a urgência e a natureza dos problemas de saúde mental variam entre as esferas de governo. Enquanto os órgãos municipais apresentaram um cenário consideravelmente mais positivo e saudável, as instituições federais revelaram desafios mais preocupantes. Os principais fatores que prejudicam a saúde mental foram a sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento profissional. Há demandas de melhorias de comunicação, programas voltados para saúde mental, além de ter sido identificada necessidade de capacitação das lideranças para contribuir com a promoção da saúde mental dos agentes públicos. Por fim, a pesquisa oferece um diagnóstico robusto que permite ao poder público propor intervenções baseadas em evidências e adaptadas à realidade de cada instituição, contribuindo para a formulação de políticas públicas mais eficazes para a promoção da saúde e do bem-estar no setor público.

Palavras-chave: saúde mental; serviço público; fatores psicossociais; práticas institucionais, liderança.

ABSTRACT

This article aims to analyze the perceptions of public servants from different organizations regarding factors that may influence mental health and institutional support actions aimed at improving well-being. This is a multiple-case study analyzing four distinct institutions: two municipal secretariats and two federal public companies. The research is descriptive and quantitative, based on the application of an electronic questionnaire to 525 public agents from the institutions studied. Data were analyzed using descriptive statistics. The analysis allowed the identification of key indicators of well-being, risk factors, and demands reported by public servants and employees. Among the main findings, the urgency and nature of mental health problems vary across levels of government. While municipal organizations presented a considerably more positive and healthier scenario, federal institutions revealed more concerning challenges. The main factors negatively affecting mental health were work overload and lack of professional recognition. Respondents also indicated the need for improvements in communication, the implementation of mental health programs, and leadership training to promote mental health among public servants. Finally, the study provides a robust diagnosis that enables public authorities to propose evidence-based interventions tailored to the reality of each institution, contributing to the development of more effective public policies for promoting health and well-being in the public sector.

Keywords: mental health; public service; psychosocial factors; institutional practices; leadership.

RESUMEN

El presente artículo tuvo como objetivo analizar la percepción de servidores públicos de diferentes organizaciones respecto a factores que pueden influir en la salud mental y a las acciones institucionales de apoyo destinadas a mejorar el bienestar. Se trata de un estudio de casos múltiples que analiza cuatro instituciones distintas: dos secretarías municipales y dos empresas públicas federales. La investigación fue descriptiva y cuantitativa, basada en la aplicación de un cuestionario electrónico a 525 agentes públicos de las instituciones analizadas. Los datos fueron examinados mediante estadística descriptiva. El análisis permitió identificar los principales indicadores de bienestar, factores de riesgo y demandas de los servidores y empleados públicos. Entre los resultados más relevantes, se destaca que la urgencia y la naturaleza de los problemas de salud mental varían entre los niveles de gobierno. Mientras que las organizaciones municipales presentaron un escenario considerablemente más positivo y saludable, las instituciones federales revelaron desafíos más preocupantes. Los principales factores que afectan negativamente la salud mental fueron la sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento profesional. También se identificaron demandas de mejora en la comunicación, programas orientados a la salud mental y capacitación de líderes para promover la salud mental de los agentes públicos. Finalmente, el estudio ofrece un diagnóstico robusto que permite al sector público proponer intervenciones basadas en evidencia y adaptadas a la realidad de cada institución, contribuyendo a la formulación de políticas públicas más eficaces para la promoción de la salud y el bienestar en el sector público.

Palabras clave: salud mental; servicio público; factores psicosociales; prácticas institucionales; liderazgo.

1. Introdução

A saúde mental tem sido reconhecida como um elemento essencial para o bem-estar individual, para a convivência social e para o desenvolvimento humano, constituindo um componente central das políticas contemporâneas de saúde pública. Conforme definição da Organização Mundial da Saúde (WHO, 2022), a saúde mental não se restringe à ausência de transtornos, mas corresponde a um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece suas capacidades, lida com tensões cotidianas, trabalha de modo produtivo e contribui para sua comunidade. Pesquisadores como Keyes (2002) amplia essa compreensão ao defender que a saúde mental envolve tanto o funcionamento psicológico positivo quanto as condições sociais que possibilitam participação, pertencimento e realização.

O trabalho ocupa uma posição central na compreensão da saúde mental humana, sendo considerado por diversos autores como um dos principais organizadores da vida psíquica e social. Dejours (1992) afirma que o trabalho é um mediador fundamental da subjetividade, pois estrutura a relação do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com o mundo, podendo gerar tanto realização quanto sofrimento. Nessa mesma direção, Antunes (2009) destaca que o trabalho não é apenas uma atividade produtiva, mas um espaço de construção de sentido, identidade e pertencimento, elementos essenciais para o equilíbrio psicológico. No campo da saúde coletiva, Minayo-Gomez e Thedim-Costa (1997) reforçam que a saúde mental deve ser entendida como resultado de processos sociais e institucionais, e que o trabalho constitui um dos principais determinantes dessas experiências.

Lima (2004) argumenta que as condições de trabalho e as políticas institucionais exercem papel fundamental na conformação da saúde mental dos trabalhadores, articulando dimensões subjetivas e coletivas. Seligmann-Silva (2009) demonstra que as condições de trabalho, as formas de gestão e as interações sociais presentes no cotidiano laboral influenciam diretamente as vivências de bem-estar ou desgaste emocional.

Maslach e Leiter (2016) destacam que condições psicossociais inadequadas comprometem a capacidade dos trabalhadores de desempenhar suas funções de forma saudável. Moreno Fortes, Tian e Huebner (2020) evidenciam que ambientes marcados por altas demandas, baixa autonomia e insuficiência de suporte institucional ampliam significativamente os níveis de estresse, ansiedade e exaustão emocional entre trabalhadores.

Para o Ministério da Saúde (Brasil, 2023) “a realidade social, econômica, política, cultural e ambiental impacta diretamente na saúde mental da população, não sendo um problema meramente individual”. O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) revisou a Norma Regulamentadora 1 (NR-1), tornando obrigatório o monitoramento da saúde mental nas empresas, sob risco de multa, o que entrou em vigor no dia 26 de maio de 2025 (Brasil, 2024).

Estudos recentes, como o de Rugulies et al. (2023), reforçam que condições adversas de trabalho, especialmente quando combinam insegurança, sobrecarga e baixa previsibilidade, aumentam significativamente o risco de sintomas ansiosos, depressivos e de incapacidade laboral. Nesse contexto, os locais de trabalho podem representar tanto oportunidades quanto riscos para a saúde mental, reforçando que empregadores e governos têm responsabilidade compartilhada na promoção de ambientes seguros, acolhedores e psicologicamente saudáveis (WHO, 2022). No contexto jurídico brasileiro, esse entendimento é corroborado por Cataldi (2015), para quem o empregador deve zelar pela saúde de seus empregados, garantindo não apenas condições seguras, mas também o monitoramento permanente da higidez física e emocional, especialmente em atividades estressantes ou de alta demanda.

Diante desse panorama teórico e da centralidade do trabalho na conformação da saúde mental, torna-se pertinente investigar empiricamente como esses fatores se manifestam em contextos concretos da administração pública brasileira, tendo em vista que a revisão de literatura de gestão de pessoas no setor público recomenda a necessidade de investigações acerca de aspectos que influenciam o bem-estar de servidores públicos (Medeiros et al., 2025). Alinhado a esta preocupação, Montezano et al. (2025) recomendam estudos no contexto de organizações públicas que permitam identificar causas, problemas e consequências relacionadas à saúde mental.

Assim, este artigo tem como objetivo de analisar a percepção de servidores públicos de diferentes organizações quanto a fatores que podem influenciar na saúde mental e as ações institucionais de apoio à saúde mental para melhorar as condições de bem-estar. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo com quatro organizações públicas — duas secretarias municipais e duas empresas públicas federais. Ao articular o referencial teórico sobre saúde mental, riscos psicossociais e organização do trabalho com evidências coletadas em diferentes esferas e realidades institucionais, o estudo busca oferecer um diagnóstico fundamentado que possa subsidiar a formulação de políticas e práticas de gestão voltadas à promoção do bem-estar e à prevenção do adoecimento no serviço público.

2. Referencial Teórico

A saúde mental pode ser definida como a “capacidade de alcance de um bem-estar cognitivo, comportamental e emocional, no qual o indivíduo é capaz de usar as próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com sua comunidade (...)”. O alcance do bem-estar psíquico proporciona ao sujeito a capacidade “de aproveitar a vida e alcançar um equilíbrio entre as atividades pessoais, laborais e suas emoções” (CNJ, 2019). A OMS conceitua a saúde mental como “parte fundamental da saúde e do bem-estar que sustenta nossas habilidades individuais e coletivas de tomar decisões, estabelecer relacionamentos e moldar o mundo em que vivemos” (WHO, 2022).

O modelo Demanda–Controle, proposto por Karasek (1979), argumenta que situações de alta exigência combinadas com baixa autonomia elevam substancialmente a probabilidade de sobrecarga psicológica e desgaste emocional. Em desenvolvimento posterior, o Modelo Demanda–Recursos (Bakker & Demerouti, 2007) demonstrou que demandas excessivas — como volume de tarefas, pressão por resultados e conflitos de papel — atuam como preditores de esgotamento (*burnout*), enquanto recursos organizacionais, como apoio da liderança, *feedback*, reconhecimento e autonomia, funcionam como fatores de proteção que promovem adaptação saudável. O modelo de clima psicossocial proposto por Dollard e Bakker (2010) destaca que organizações com práticas de apoio, segurança e relações saudáveis tendem a proteger o bem-estar psicológico, ao passo que ambientes disfuncionais intensificam riscos de adoecimento.

Segundo Cataldi (2015) os abalos psíquicos que surgem em função de pressões sofridas no ambiente de trabalho, que podem acarretar desgastes que demandem tratamento psiquiátrico, e até mesmo em incapacidade laboral. Para Kemmelmeier (2018) o estresse ocupacional e risco psicossocial são relacionados à adaptação da pessoa no contexto do trabalho. Segundo o CNJ (2019) diversos fatores contribuem para problemas de saúde mental, tais como fatores biológicos, experiências de vida, e herança familiar de problemas mentais.

Além disso, Arnaud e Gomes (2016) expõem a precarização no mundo do trabalho nas últimas décadas, fenômeno crescente, que decorre de diversos fatores, tais como: sobrecarga de trabalho, redução de equipe para desempenhar a demanda existente, redução na autonomia ao trabalho, ausência de reconhecimento do trabalho, excesso de controle para alcance de metas. A falta de reconhecimento e valorização também aparece como causa dos problemas de saúde mental dos órgãos pesquisados por Käfer e Giongo (2018).

A precarização das condições de trabalho, a sobrecarga, a pressão por resultados e as práticas de gestão verticalizadas têm sido fatores estruturantes do adoecimento, como demonstram Siqueira e Padilha (2010) em estudo sobre sofrimento laboral e violência simbólica em instituições estatais. Silva (2015) identificou que trabalhadores submetidos a ambientes com escassez de recursos, indefinição de papéis e ausência de suporte institucional apresentam maior vulnerabilidade a quadros de ansiedade, exaustão e desmotivação. Merlo (2017), evidencia que a combinação entre demandas crescentes, políticas organizacionais frágeis e falta de reconhecimento constitui um fator decisivo para o adoecimento e para a erosão do sentido do trabalho.

Cataldi (2015) aponta que tal sobre a necessidade de mudanças estruturais na organização e na gestão do trabalho para combater os problemas de adoecimento mental. As pesquisas de Cooper e Cartwright (1994) e de Dollard e Bakker (2010) demonstram que estratégias organizacionais de mitigação — incluindo melhorias no clima psicossocial, fortalecimento das relações de apoio e intervenções estruturais na gestão — são capazes de reduzir o impacto do estresse, favorecendo ambientes mais saudáveis e sustentáveis para os trabalhadores. Esses achados reforçam que a saúde mental não depende exclusivamente de características individuais, mas são profundamente moldadas pelas condições objetivas e subjetivas do ambiente de trabalho. As diretrizes internacionais também enfatizam a importância de intervenções organizacionais, capacitação de gestores em saúde mental e ações voltadas à prevenção e ao cuidado de trabalhadores, incluindo espaços de escuta, apoio psicológico e fortalecimento das relações sociais nas instituições (WHO, 2022).

De acordo com Montezano et al. (2025) os principais motivos que afetam a saúde mental de servidores públicos que atuam na área de TI do poder judiciário foram o prazo apertado para entrega das demandas, a sobrecarga de tarefas, a falta de clareza do trabalho e falta de reconhecimento. Os problemas de saúde mental acarretam principalmente em prejuízos da motivação no trabalho, na produtividade, na qualidade do trabalho e no equilíbrio da vida pessoal e profissional, chegando a gerar vontade de participar de determinados projetos e demandas. Para contribuir com a saúde mental, os autores reforçam a importância da adoção do teletrabalho, flexibilidade de horário e implementar programas de qualidade de vida no trabalho.

O relatório "Mental State of the World in 2024" realizado pela Sapien Labs (2024), organização sem fins lucrativos fundada em 2016 com a missão de entender e capacitar a mente humana, fornece tendências sobre a Saúde Mental de populações com acesso à internet em todo o globo. O referido estudo apontou o declínio progressivo da saúde mental nas gerações mais jovens, fenômeno observado em todas as regiões do planeta. Em contrapartida, as populações mais velhas demonstram um bem-estar mental relativamente estável e positivo. O documento apresenta uma visão abrangente sobre a saúde mental da população global conectada à internet, utilizando o Quociente de Saúde Mental (MHQ) como métrica principal. Segundo o referido estudo, o MHQ captura 47 aspectos da função mental, abrangendo dimensões emocionais, sociais e cognitivas, além de impulso, motivação e resiliência. O resultado é uma métrica geral que reflete a capacidade de um indivíduo para lidar com os estresses da vida e funcionar

de forma produtiva. A pontuação do MHQ varia de -100 a +200. O resultado negativo indica sofrimento mental severo e comprometimento funcional. A pontuação positiva representa uma distribuição normal de funcionamento. No caso do Brasil, para a faixa etária de 55+ anos, o MHQ resultou na faixa de pontuação de 90-100. Entretanto, para a faixa etária de 18-34 anos, a pontuação foi de 20-30. Com isso, tem-se um “abismo geracional” na saúde mental da população mais jovem em relação à mais velha.

Ainda sobre o estudo do Sapien Labs (2024), a pontuação na faixa de 90-100, para a população mais velha, é um indicador de saúde mental robusta e positiva. Segundo a escala do próprio estudo, que tem a média de 100 como norma para uma população funcional, este resultado posiciona os brasileiros mais velhos na categoria de quem está gerenciando a vida de forma eficaz. Isso sugere alta resiliência e capacidade de lidar com os desafios da vida de forma produtiva. Em contraste, a pontuação na faixa de 20-30 para os mais jovens é extremamente baixa, o que indica o enfrentamento de um sofrimento mental que debilita funcionalmente o dia a dia. Esse dado aponta para dificuldades severas na capacidade de funcionar produtivamente e atravessar os estresses da vida. Em resumo, os dados sugerem que, enquanto a população mais velha no Brasil (com acesso à internet) mantém um nível de bem-estar mental considerado saudável, a geração mais jovem enfrenta uma crise de saúde mental com potencial impacto severo em sua capacidade funcional, produtividade e qualidade de vida.

3. Método

Para investigar o panorama da saúde mental em diferentes estratos da administração pública, o presente estudo adotou uma metodologia de natureza aplicada, com natureza descritiva e abordagem quantitativa e recorte transversal. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário estruturado, elaborado a partir do referencial teórico, o qual foi estruturado com 27 questões fechadas, enviado por meio de formulário eletrônico desenvolvido no *Google Forms*.

A pesquisa foi aplicada a servidores de quatro distintas organizações públicas, sendo duas de esfera municipal e duas de esfera federal. Esta abordagem permitiu não apenas descrever a realidade de cada instituição, mas também realizar uma análise comparativa dos principais aspectos que influenciam a saúde mental, revelando um panorama abrangente do fenômeno no setor público brasileiro. Os dados foram coletados entre julho e agosto de 2025.

A técnica de amostragem é não probabilística, por conveniência, com envio digital para grupos e listas institucionais e análise estatística descritiva das frequências e cruzamento de variáveis entre os órgãos. A escolha dos órgãos foi por acessibilidade, além de que a escolha de esferas federais e municipais se deu para verificar se o contexto do tipo de organização pode influenciar na percepção da saúde mental dos servidores. De forma a preservar a imagem e confidencialidade dos dados, os órgãos que dos casos analisados que participaram da pesquisa tiveram seus nomes ocultados, de forma que são caracterizados, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização dos órgãos e da amostra da pesquisa

Órgão	Descrição	População e amostra	Perfil da amostra
Órgão 1	Secretaria Municipal sediada na região norte do país, responsável pelo programa de saneamento ambiental, macrodrenagem e recuperação de igarapés, vinculada à Prefeitura Municipal e ao gabinete do Prefeito e que é responsável por atividades e serviços de engenharia (projetos, fiscalização, acompanhamento e execução de obras múltiplas de engenharia, dentre elas abastecimento de água, esgotamento sanitário,	Possui 126 servidores, e obteve-se amostra de 72 participantes (nível de confiança de 90%, erro amostral de 7%)	a maioria dos respondentes da pesquisa é do gênero feminino (58,3%), com a faixa etária predominante de 36 a 50 anos (61,1%). Grande parte possui entre 1 a 5 anos de serviço público no órgão (56,9%), é casado(a) ou está em união estável (73,6%) e tem alto nível de escolaridade, com a maioria possuindo pós-graduação/MBA (40,3%) ou ensino superior completo (25%). A grande maioria formada por técnicos ou analistas (38,9%) ou empregados operacionais (26,4%) e área de atuação predominante em administração

Órgão	Descrição	População e amostra	Perfil da amostra
	drenagem pluvial, pavimentação e obras habitacionais		(23,6%), engenharia (20,8%) e operação (11,1%).
Órgão 2	Secretaria Municipal sediada na região norte do país, responsável pelas atividades de viação e obras públicas, dentre elas serviços de engenharia (projetos, fiscalização, acompanhamento e execução de obras), serviços de manutenção e reforma predial, construção de equipamentos públicos, vigilância patrimonial, serviços de pavimentação e drenagem urbana e rural, atividades de oficina mecânica (veículos próprios)	Possui 178 servidores, e teve uma amostra de 83 respondentes (nível de confiança de 90%, erro amostral de 7%)	o perfil dos servidores é predominantemente masculino, sendo 88% do gênero masculino e 10,8% do gênero feminino, com predominância da faixa etária de 36 a 50 anos (43,4%), seguido de Acima de 50+ com 30,1%. É um órgão com um dos perfis mais velhos pesquisados. Trata-se de um grupo com o menor tempo de serviço, sendo a faixa de 1 a 5 anos (33,7%) a mais comum, seguida da faixa de 6 a 10 anos (19,3%). A maioria é casada (56,6%), com filhos (81,9%) e escolaridade com ensino médio incompleto a mais predominante (49,4%), seguido do ensino médio completo (30,1%).
Órgão 3	Empresa pública federal nacional que promove o desenvolvimento sustentável e a segurança hídrica, atuando na agricultura e pecuária, desenvolvimento regional, revitalização de bacias e educação ambiental,	O público-alvo foram 120 servidores em sua sede regional, localizada na região Nordeste. A amostra foi de 64 respondentes (nível de confiança de 90%, erro amostral de 7%)	O perfil neste órgão da administração direta federal é majoritariamente masculino (76%), com idade concentrada entre 36 e 50 anos (38%) e acima de 50 anos (54%) e com filhos (88%). Trata-se de um grupo extremamente experiente, com a maior parte dos servidores possuindo mais de 11 anos de serviço. São, em sua maioria, casados (88%) e possuem um nível de qualificação muito elevado, com mais de 60% tendo pós-graduação ou mestrado e perfil mais técnico (42% da área de engenharia), além de 22% da administração. 60% são técnicos/analistas e 30% gestores, o maior percentual entre os quatro órgãos entrevistados.
Órgão 4	Empresa pública federal nacional, responsável pela integração nacional, com atividades de atendimento a necessidades essenciais da população brasileira	O público-alvo foram 1800 empregados na administração central. A amostra foi de 306 participantes (nível de confiança de 95%, e erro amostral de 5,11%)	Há uma leve predominância feminina (51,3%), com idade concentrada entre 36 e 50 anos (60,5%) e acima de 50 anos (37,5%), ou seja, empregados mais velhos. É um grupo com vasta experiência profissional, onde 72,9% tem mais de 11 anos de casa e 49% acima de 15 anos na Empresa. A maioria é casada (67%), com filhos (70%) e o nível de escolaridade mais comum é o superior completo com perfil altamente escolarizado: mais de 75% têm pós ou mestrado/doutorado. O principal cargo é analista técnico (75%) e a principal área de atuação é a Administrativa (36,2%), seguida de Negócios/Comercial (14,8%), Gestão de Pessoas (10,5%) e Operacional (9,2%).

Fonte: Elaboração própria

Os dados coletados foram exportados para o Excel e consolidados com estatística descritiva de frequência, alinhado ao alcance do objetivo da pesquisa.

4. Análise de Resultados

Os resultados são apresentados inicialmente com a consolidação por órgão, e em seguida tem-se a análise comparada.

4.1. Órgão Municipal 1

A análise dos fatores que influenciam a saúde mental revela um cenário positivo, com pequenos e pontuais contrastes. Por um lado, há pontos de atenção: quase 30% dos servidores relatam se sentir sobrecarregados “Algumas vezes”. Além disso, a ansiedade e a dificuldade para dormir relacionadas ao trabalho são apontadas em algumas situações, em percentual de 15% dos respondentes. Por outro lado, a motivação se mantém alta para a maioria, e os relacionamentos com colegas e chefias são avaliados de forma muito positiva, funcionando como um forte fator de proteção. Tem-se que 80,6% nunca pensou em pedir afastamento do cargo ou função por fatores que afetam sua saúde mental e que 83,4% se sentem motivados com as tarefas realizadas. O ambiente físico é bem avaliado por 79,2% dos entrevistados. Identificou-se que 94,5% conseguem equilibrar vida pessoal e profissional e que 90,1% também entendem que é justa e adequada a carga de trabalho à sua função exercida, além de que 91,6% percebem diálogo e respeito entre colegas e chefias.

Os principais fatores que afetam negativamente a saúde mental dos servidores, conforme apontado pelos participantes foram: Sobrecarga de trabalho (56,9%), Conflitos interpessoais (55,6%), Insegurança no cargo ou instabilidade institucional (44,4%), Falta de reconhecimento profissional (40,3%); Falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (30,6%). Todas estas questões de múltipla escolha. Grande parte dos respondentes não conhece ou não identifica oferta de algum tipo de apoio à saúde mental (54,2%).

Em função disto, dentre as opções disponíveis, as que consideram mais adequadas para promover um ambiente de trabalho mais saudável, os servidores sugerem que a instituição invista nas seguintes ações: oferecer atendimento psicológico individual (59,7%); promover palestras, oficinas e rodas de conversa sobre o tema (59,7%); implementar políticas de reconhecimento e valorização profissional (44,4%) e Melhorar a comunicação e a gestão (44,4%).

Em uma análise mais ampla, tem-se que este órgão obteve a segunda melhor avaliação de saúde mental entre os pesquisados, o que denota um bom ambiente para se trabalhar, com apoio da chefia e suporte institucional. Existem pequenos ajustes para melhoria da saúde mental. Há percepção de sobrecarga de trabalho e de conflitos interpessoais que demandam análise e investigação. A ansiedade aparece de forma leve na percepção dos servidores, sendo apontada como presente algumas vezes por 12,5% dos respondentes, o que não se configura como um ponto de atenção.

A sensação de sobrecarga, apesar de não ser excessiva, é percebida em parte pelos empregados (30%), o que demanda certa investigação e caso constatados de fato, a adoção de políticas de distribuição de carga entre os empregados da Secretaria avaliada. É preciso investir em comunicação para divulgar as ações de apoio à saúde mental, uma vez que grande parte dos entrevistados não conhece ou entende que não existem ações deste tipo no órgão. Além disso, disponibilizar atendimento psicológico individual, palestras, oficinas ou rodas de escuta, além de observar e melhorar as políticas de valorização e reconhecimento.

4.2. Órgão Municipal 2

Mais de 70% nunca ou raramente sentiu sobrecarga de trabalho, 88% nunca ou raramente teve dificuldades para dormir por questões relacionadas ao trabalho, 75% nunca sentiu ansiedade ao iniciar, durante ou após o expediente de trabalho, 88% nunca pensou em pedir afastamento de cargo ou função por fatores que afetam sua saúde mental, além de que 75% sentem-se motivados com as tarefas. Tem-se que 85% entendem que há diálogo e respeito entre colegas e chefias, 81,9% percebem ser valorizados pelo órgão/instituição, 89,1% conseguem equilibrar vida pessoal e profissional, e 89,1% também entendem que a carga de trabalho é justa e adequada à função exercida.

Alguns aspectos merecem alguma atenção, tendo em vista que 24,1% se sentem sobrecarregados no ambiente de trabalho e 33,7% discordam totalmente ou discordam que o ambiente físico (estrutura, mobiliário, ruído) favorece o bem-estar e a sua saúde mental. Além disso, 58,4% dos participantes não sabem ou entendem não haver algum apoio à saúde mental no órgão, o que denota falta de conhecimento das práticas adotadas pela organização sobre o assunto.

Os três principais fatores identificados como prejudiciais à saúde mental no ambiente de trabalho foram: sobrecarga de trabalho (41%); ausência de ações voltadas à saúde mental (34,9%); falta de reconhecimento profissional (31,3%) e conflitos interpessoais (26,5%).

Para mitigar riscos e promover o bem-estar, as ações mais recomendadas pelos servidores são: palestras, oficinas ou rodas de conversa (50,6%); atendimento psicológico individual (47%); reconhecimento e valorização profissional (41%).

Com isto, observa-se que este órgão é a melhor avaliação de saúde mental entre os pesquisados. Apenas o ambiente físico, segundo a pesquisa, demanda oportunidade de melhoria, assim como leve sensação de sobrecarga que pode ser verificada e ajustada conforme o caso. Serve inclusive como caso positivo a ser estudado e cujos fatores identificados ou mesmo melhores práticas podem servir de modelo para outros órgãos. Por ser uma secretaria de obras, com bastante atividade externa talvez favoreça uma saúde mental mais equilibrada para os servidores em geral. É preciso aprofundar os resultados apresentados para conclusões e ações ainda mais assertivas.

Em função disto, avaliar o ambiente físico (estruturas, mobiliário, ruído) para verificar oportunidades de melhoria. Além disso, grande parte dos empregados não conhece o apoio institucional dado pelo órgão, o que demanda comunicação mais clara das ações voltadas para saúde mental e bem-estar. A sensação de sobrecarga, apesar de não ser excessiva, é percebida em parte pelos empregados (24,1%), o que merece atenção e políticas de distribuição de carga entre os empregados da Secretaria avaliada.

4.3. Órgão Federal 1

Os fatores que influenciam a saúde mental apontam para um cenário de alta pressão, mas com outros aspectos bastante positivos. A sobrecarga de trabalho é o principal desafio, afetando mais de 60% dos servidores de forma frequente. A ansiedade também se destaca como um problema significativo, afetando mais de 42% dos servidores. Dificuldades para dormir por questões relacionadas ao trabalho afetam 34,4% dos servidores “Algumas Vezes”, o que merece certa atenção. Em relação aos aspectos positivos, destaca-se que 68,8% nunca ou raramente pensou em pedir afastamento do cargo ou função. E grande parcela dos servidores, 67,2%, sente-se motivado com as tarefas realizadas. Tem-se que 82,8% entendem que o ambiente físico favorece o bem-estar e a saúde mental. E a grande maioria, 81,9% consideram que há respeito entre colegas e chefias, 67,2%, ou seja, mais da metade dos participantes percebe que o seu trabalho é valorizado pelo órgão/instituição, e 84,4% conseguem equilibrar vida pessoal e profissional. Por fim, 65,6% entendem que a carga de trabalho é adequada à minha função, o que contradiz com o entendimento de sobrecarga e que merece ser investigada pelo órgão.

Os três principais fatores que mais impactam negativamente a saúde mental dos servidores são: Sobrecarga de trabalho (64,1%); Falta de reconhecimento profissional (56,3%); Conflitos interpessoais (50%), Insegurança no cargo ou instituição (39,1%) e Ausência de ações voltadas à saúde mental (35,9%), todas estas sinalizadas nas questões de múltiplas escolhas.

Para enfrentar esses desafios, os servidores recomendam as seguintes ações prioritárias: Oferecer atendimento psicológico individual (67,2%); Implementar programas de reconhecimento e valorização profissional (64,1%); Promover palestras, oficinas ou rodas de conversa (48,4%) e implementar espaços de escuta ativa e acolhimento (48,4%).

Pode-se perceber que neste órgão, a sobrecarga de trabalho é o principal fator de impacto. No entanto, há contradições na percepção, uma vez que mais de 60% entendem, em questionamento adicional, que a carga de trabalho é justa e adequada à minha função. É preciso investigar tais achados em pesquisa

complementar. A ansiedade é tema recorrente na percepção dos servidores e traz um ponto de atenção a ser observado. Ambiente físico e diálogo entre chefia e colegas é muito bem avaliado. Há um clima de motivação com as atividades desenvolvidas e a grande maioria consegue equilibrar vida pessoal e profissional, um fator de proteção importante.

No caso deste órgão, investir em atendimento psicológico individual, criar uma cultura de ainda maior reconhecimento e valorização, e, de forma crucial, encontrar maneiras de entender, equilibrar e se realmente constatada, reduzir a sobrecarga de trabalho.

4.4. Órgão Federal 2

No último órgão estudado, a sobrecarga de trabalho é percebida algumas vezes por 27,5% dos respondentes e de forma intensa e constante (muitas vezes e sempre) por mais de 56% dos servidores. A motivação é fragmentada, 46% sentem-se motivados com frequência, enquanto 22% quase nunca se sentem motivados e 31% algumas vezes. Tem-se que 23,5% já pensaram (muitas vezes ou sempre) em pedir afastamento por questões relacionadas à saúde mental. Soma-se a isso, 39% já pensaram em abandonar o cargo ou função com frequência por questões relacionadas à saúde mental. Por outro lado, 56,9% reconhecem diálogo e respeito, o que é um ponto positivo na pesquisa. No entanto, 49% discordam de que há valorização, enquanto 31% concordam. Há, portanto, uma percepção de desvalorização profissional apontada por metade dos participantes, quadro grave e que deve estar impactando produtividade, relacionamentos e bem-estar individual e coletivo. E por fim, em relação ao tema do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, 51,7% percebem equilíbrio e 29,4% discordam.

Com base na percepção dos servidores, os fatores de risco para a saúde mental mais críticos estão centrados no tripé: insegurança no cargo/instabilidade institucional, falta de reconhecimento e sobrecarga de trabalho, todos acima de 69% de respostas na pesquisa. Conflitos interpessoais e apoio da chefia também aparecem com peso elevado (57% e 48% respectivamente). E quase metade dos respondentes (47%) citam dificuldades de conciliar vida pessoal e profissional. Estrutura precária e ausência de ações formais de saúde mental ainda impactam cerca de 40% dos empregados. Os fatores mais citados reforçam sobrecarga de trabalho, clima organizacional e falta de suporte.

Para reverter este quadro, as ações mais solicitadas pelos servidores são: implementar políticas de reconhecimento e valorização profissional (principal demanda com 77%); melhorar a comunicação interna e a gestão (68% dos respondentes); maior equilíbrio entre trabalho-vida (60%). Há pedidos significativos por atendimento psicológico individual (57%) e redução da sobrecarga de trabalho (44%). E por fim sugestões pontuais que reforçam teletrabalho, melhorias em planos de cargos e salários e saúde física.

A saúde mental dos empregados públicos do órgão 4 é impactada menos por questões individuais e mais por problemas de gestão, estrutura e cultura organizacional. Há forte demanda por valorização profissional. Comunicação e gestão aparecem com alto índice, o que indica necessidade de uma gerência mais próxima e humanizada. Além disso, a sobrecarga de trabalho aparece como elemento central de desgaste, acompanhada de queda na motivação. Uma parcela significativa cogita abandonar cargo/função, sinalizando risco maior de desgaste organizacional. Entre os pontos fortes, destacam-se o ambiente físico razoavelmente adequado, diálogo e respeito entre colegas e chefias. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é mais frágil e menos protetivo em comparação com os demais órgãos pesquisados.

Neste sentido, priorizar atendimento psicológico estruturado, garantindo suporte individual. Criar mecanismos de reconhecimento mais efetivos, como política institucional. Realizar gestão da carga de trabalho, com mapeamento e possível redistribuição de tarefas se comprovada sobrecarga, que se apresenta como fator central de risco para abandono e adoecimento. Promover ações coletivas preventivas, complementando o atendimento clínico especializado são propostas a serem consideradas e que reforçam os achados na pesquisa, em especial o extrato realizado na administração central.

4.5. Cruzamento dos Dados

Ao comparar os três indicadores mais sensíveis, sobrecarga, motivação e valorização, observam-se diferenças significativas. As duas empresas públicas federais possuem uma percepção elevada de sobrecarga, com um cenário mais crítico para a segunda empresa federal avaliada (56% sentem sobrecarga de forma frequente, ante 31,2% da empresa 1). As secretarias municipais apresentam níveis muito inferiores (5,6% e 4,8%), o que denota grande normalidade em relação a carga de trabalho, o que pode ser ratificado em respostas complementares que apontam que suas cargas de trabalho estão adequadas às funções exercidas por 91,6% e 89,1% respectivamente.

Em relação à motivação a empresa pública federal 2 apresenta o quadro mais sensível, com 40,4% de seus empregados relatando motivação em alta, índice este moderado e bem abaixo em relação aos demais órgãos pesquisados, e 73% se sentem motivados. No entanto, apenas 8,2% sempre, 32,6% muitas vezes e 32% algumas vezes. A empresa 1 aparece com 67,4% de motivação em alta. Neste comparativo, há uma melhor percepção de motivação (25% sempre, 42,2% muitas vezes e 20,3% se sentem motivados algumas vezes). Já as secretarias municipais apresentam um panorama bastante favorável em relação à motivação (83,4% e 81,9% respectivamente nas opções muitas vezes e sempre motivados).

No que tange à valorização, a percepção de não ser valorizado é um problema na empresa pública federal 2, onde 49% dos empregados sentem-se desvalorizados na administração central. A outra instituição da administração direta federal, empresa 1, também tem um desafio nesta área. No entanto, 67,7% dos entrevistados entendem ser valorizados pela instituição, o que é muito mais positivo. As secretarias municipais apresentam resultado bastante favorável (82% e 81,9% de respostas concordo ou concordo plenamente em relação à valorização de seu trabalho pelo órgão/instituição).

Desta forma, os órgãos municipais possuem cenários mais positivos, com forte percepção de motivação e equilíbrio vida-trabalho. Existem fatores de risco, mas em menor escala e plenamente gerenciáveis. O órgão municipal 2 é um caso positivo de estudo. O órgão federal 1 (órgão 3) possui cenário mais sensível, com alta pressão, incluindo sobrecarga e ansiedade identificados, mas a saúde mental é mais protegida por boa motivação, ambiente físico adequado e respeito nas relações chefia e empregados. O cenário mais crítico é observado no órgão federal 2 (órgão 4), com problemas estruturais e de gestão identificados (falta de reconhecimento, sobrecarga e insegurança institucional), o que abala muito a saúde mental de empregados e gestores. Há risco organizacional, pois muitos cogitam abandonar cargos ou funções na administração central.

Apesar das diferenças de intensidade, as causas e as soluções apontadas pelos servidores são notavelmente semelhantes entre as quatro instituições. A sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento profissional são os dois fatores de risco mais citados em praticamente todas as instituições, indicando que podem ser problemas estruturais na administração pública.

Da mesma forma, as soluções desejadas convergem. O reconhecimento e valorização profissional e o atendimento psicológico individual são as duas ações mais pedidas de forma consistente. Isso mostra uma demanda clara tanto por mudanças na gestão e cultura organizacional (valorização) quanto por suporte direto à saúde do servidor (terapia). Há demandas pontuais específicas que merecem destaque, como melhorar a comunicação e a gestão, por meio de uma liderança mais próxima e humanizada. Há críticas pontuais centradas no ambiente físico de alguns órgãos (secretaria municipal 2 e empresa federal 2), indicando necessidade de melhorias de infraestrutura no ambiente de trabalho.

Considerações finais

Ao se propor a investigar os fatores que influenciam a saúde mental em quatro distintas instituições públicas, este estudo partiu da premissa de que o setor público brasileiro, dada sua complexidade e diversidade, não poderia ser tratado como um bloco homogêneo. Os resultados obtidos não apenas

confirmam essa hipótese, como também revelam um abismo entre as realidades vivenciadas pelos servidores e empregados públicos.

Os achados desta pesquisa sugerem que a esfera e a natureza da instituição são determinantes para o nível de bem-estar de seus colaboradores. Demonstrou-se que os órgãos de âmbito municipal pesquisados apresentam um ambiente de trabalho consideravelmente mais saudável, com indicadores de sobrecarga, desmotivação e falta de reconhecimento significativamente mais baixos, embora não seja possível afirmar que tais características se afiguram presentes em todas as instituições municipais. Em contrapartida, nas instituições federais analisadas, e de forma mais evidente na empresa pública federal 2, os resultados apontam para um quadro de fragilidade em saúde mental organizacional, marcado por percepções recorrentes de sobrecarga de trabalho, moderada para baixa motivação e insuficiente valorização profissional. Esses fatores, combinados, não configuram necessariamente uma crise consolidada, mas evidenciam um padrão preocupante que demanda atenção e intervenções estruturadas, a fim de evitar o agravamento e promover condições mais favoráveis de bem-estar e engajamento.

Apesar dessa disparidade na intensidade dos problemas, a pesquisa identificou uma notável convergência no que tange aos fatores de risco e às soluções almejadas. A sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento profissional emergiu como o núcleo dos desafios em todas as esferas, indicando que são questões estruturais da gestão pública. Da mesma forma, a demanda por políticas de reconhecimento, gestão da carga de trabalho, incluindo redistribuição de tarefas, equilíbrio vida-trabalho e apoio institucional estruturado como suporte psicológico individual, rodas de conversa e espaços de escuta foi unânime, sinalizando um caminho para futuras políticas públicas.

Os resultados destas pesquisas também evidenciam, ainda que de forma indireta, a necessidade de reconfiguração do perfil de liderança no setor público. O modelo tradicional, fortemente ancorado em práticas de comando e controle, mostra-se insuficiente para responder às complexas demandas da gestão pública atual apontadas. É imperativo adotar novos estilos de liderança, mais próximos, humanizados e orientados por princípios de empatia e comunicação não violenta. A valorização da escuta ativa e da compreensão ampliada das dimensões individuais e coletivas torna-se condição fundamental para a promoção de ambientes institucionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

Dessa forma, investir na formação e no desenvolvimento de gestores e líderes públicos não deve se restringir apenas a um processo de qualificação técnica, mas implica necessariamente na incorporação de competências socioemocionais que possibilitem a mediação de conflitos, a gestão da diversidade e a construção de soluções compartilhadas que elevem a motivação, a percepção de reconhecimento individual e de grupo. Também é preciso ponderar sobre as questões abordadas sobre carga de trabalho. É fundamental que líderes públicos tenham habilidades na distribuição e mesmo redistribuição de tarefas, na condução de atividades de forma cada vez mais respeitosa, incluindo feedbacks regulares, políticas de reconhecimento e valorização simbólicos e meritocráticos, ações estas fundamentais e urgentes para melhorar a saúde mental, o bem-estar e consequentemente os resultados na administração pública.

Por fim, os achados destas pesquisas contribuem para a literatura científica ao validar a heterogeneidade do setor público e ao sugerir que o tempo de serviço pode ser um fator agravante para o esgotamento profissional. Ademais, para a gestão pública, este trabalho oferece um caminho de superação de abordagens genéricas, visto que elas devem ser direcionadas conforme a realidade diagnosticada.

Conclui-se que cuidar da saúde mental do servidor público não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas um imperativo para a própria eficiência da máquina pública. Ignorar os sinais de esgotamento, desmotivação e desvalorização, tão evidentes nos dados, representa um risco não apenas para a saúde de milhares de profissionais, mas para a qualidade do serviço que é entregue a toda a sociedade. Ademais, embora a identificação de riscos psicossociais seja um passo importante, um enfoque exclusivo na gestão desses riscos pode levar a uma visão instrumental da saúde e à adaptação do indivíduo ao trabalho, em vez de questionar os modelos de gestão que são a verdadeira origem do

adoecimento. Portanto, as políticas públicas devem focar na transformação da organização do trabalho, e não apenas na gestão do estresse individual.

Reconhece-se que este estudo possui limitações, como o foco em quatro instituições específicas, não permitindo a generalização dos resultados para todos os servidores públicos. Tem-se o risco de desejabilidade social e do viés de autorrelato no preenchimento da pesquisa. Apesar da técnica de análise estatística estar adequada para o alcance do objetivo, tem-se a limitação de não terem sido utilizadas estatísticas mais robustas para realizar comparação de grupos, indicando uma primeira recomendação de pesquisa.

Por fim, recomenda-se que sejam realizados estudos sobre a temática de bem-estar e saúde mental no setor público, abrangendo pesquisas que identifiquem variáveis antecedentes e consequentes, tanto individuais quanto organizacionais que influenciem a saúde mental, bem como pesquisas que identifiquem ações que contribuam para a promoção da saúde mental de servidores públicos.

Referências

- Amarante, P. (2007). *Saúde mental e atenção psicossocial*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2. ed. São Paulo: Boitempo.
- Arnaud, F. I. M., & Gomes, V. L. B. (2016). Novas formas de gestão da força de trabalho do serviço público brasileiro e suas repercussões para o adoecimento mental: um estudo sobre os servidores de uma instituição judiciária. *Barbarói*, 48, 106–134. DOI: 10.17058/barbaroi.v0i48.6949.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 ago. 2025.
- Brasil. (2022). Ministério da Saúde. *Rede de Atenção Psicossocial (RAPS)*. Brasília, DF: Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/saes/desmad/raps>. Acesso em: 19 ago. 2025.
- Brasil. (2023). Ministério da Saúde. *Saúde mental*. Brasília, DF: Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em: 19 ago. 2025.
- Brasil. (2025). Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais*. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.dopdf.com/>. Acesso em: 19 ago.
- Cataldi, M. J. G. (2015). A saúde mental e o meio ambiente de trabalho. *Revista de Direito do Trabalho*, 166, 159–170.
- CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2019). *Saúde mental e trabalho no Poder Judiciário*. Brasília, DF: CNJ.
- Cooper, C. L., Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455–471.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
- Kemmelmeier, C. S. (2018). Direito à saúde e o debate sobre os riscos psicossociais no ambiente de trabalho. *Revista de Direito do Trabalho*, 186, 89–113.

- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222.
- Lima, S. A. (2004). Saúde mental, trabalho e subjetividade: uma abordagem crítico-social. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 8(14), 101–114.
- Maslach, C., & Leiter, Michael P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Maulik, P. K. et al. (2017). Workplace stress: A neglected aspect of mental health. *World Psychiatry*, 16(3), 287–288.
- Medeiros, J., Demo, G., & Barreto, B. (2025). Connecting People and Organizations: Research Pathways and Perspectives in Human Resource Management Practices in the Public Service. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 25, 1-13.
- Merlo, A. R. (2017). *Adoecimento psíquico e organização do trabalho no setor público: uma análise psicodinâmica*. 2017. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília.
- Minayo-Gomez, C., & Thedim-Costa, S. M. F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(2), 21–32.
- Montezano, L., Farias, C. A. B., Teixeira, D. S. (2025). Saúde mental de profissionais de TI de um órgão do Poder Judiciário. Encontro Brasileiro de Administração Pública, 1-15.
- Moreno Fortes, F., Tian, L., Huebner, E. Scott. (2020). Occupational stress and employees' complete mental health: A cross-cultural empirical study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3629.
- Nielsen, J. (2000). Why you only need to test with 5 users. Nielsen Norman Group. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>. Acesso em: 27 ago. 2025.
- Rugulies, Reiner et al. (2023). The contribution of work-related psychosocial factors to the burden of disease. *The Lancet Public Health*, 8(5), e332–e341.
- Sapient Labs. (2025). *Mental state of the world in 2024*. Sapient Labs. Disponível em: <https://sapientlabs.org/wp-content/uploads/2025/02/Mental-State-of-the-World-2024-Online-Feb-26.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2025.
- Seligmann-Silva, E. (2009). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez.
- Siqueira, M. G., & Padilha, R. C. (2010). *Sofrimento psíquico e violência simbólica no serviço público brasileiro*. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Silva, J. L. S. (2015). *Sofrimento no trabalho e saúde mental de servidores públicos*. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.
- WHO - World Health Organization. (2022). *World mental health report: transforming mental health for all*. Geneva: World Health Organization. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/356119/9789240049338-eng.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2025.