



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



A SAÚDE MENTAL DE GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

TIAGO CAMPOS QUEVEDO – tquevedo@gmail.com
UNIVERSIDADE MAURÍCIO DE NASSAU - UNINASSAU – SÃO LUÍS-MA

MARIA ALICE SOUSA SILVA - maraalice132@gmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA - SÃO LUÍS-MA

LAYRA LETÍCIA XAVIER DOS SANTOS - layraleticia27@gmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA - SÃO LUÍS-MA

THAYNÁ MOREIRA SILVA - thaynamore22@gmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA - SÃO LUÍS-MA

MAYANNE CAMARA SERRA – mayanneserra@professor.uema.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA - SÃO LUÍS-MA

ÁREA: 08. ENGENHARIA DO TRABALHO

SUBÁREA: 8.2 - Ergonomia

RESUMO: COM O TEMA DA SAÚDE MENTAL DO TRABALHO CADA VEZ MAIS EM DEBATE A PARTIR DA PANDEMIA DA COVID-19, É IMPORTANTE DAR ATENÇÃO TAMBÉM AOS TRABALHADORES QUE OCUPAM CARGOS DE GESTÃO, POIS PODE SER COMUM QUE AS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL ENFOQUEM OS LIDERADOS, FICANDO O LÍDER EM SEGUNDO PLANO. NESSE CONTEXTO, ESTE ARTIGO TEM COMO OBJETIVO IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL VISANDO A SAÚDE MENTAL DE PROFISSIONAIS EM CARGOS DE GESTÃO. PARA ALCANÇAR ESSE PROPÓSITO, O ESTUDO SE BASEIA EM LEVANTAMENTO DA LITERATURA, QUE ABRANGEU ARTIGOS, LIVROS, TESES E DISSERTAÇÕES, ALÉM DE CONSULTA DOCUMENTAL DEVIDO AO USO DE CONTEÚDOS DE LEIS. DESSA MANEIRA, NÃO FORAM IDENTIFICADOS ESTUDOS RECENTES FOCADOS EM INICIATIVAS DE SAÚDE MENTAL TENDO OS GESTORES COMO PÚBLICO DE ENFOQUE, MAS SIM DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA QUE ABRANGEM TODOS OS FUNCIONÁRIOS SEM DISTINÇÃO. ALÉM DISSO, HÁ ESTUDOS QUE INDICAM QUE AOS GESTORES É DADA A RESPONSABILIDADE DE PROMOVER A SAÚDE MENTAL DOS MEMBROS DE SUAS EQUIPES; ENQUANTO EM OUTROS HÁ A TERCEIRIZAÇÃO DESSA RESPONSABILIDADE AOS PROFISSIONAIS DE PSICOLOGIA E RECURSOS HUMANOS. DIANTE DESSAS CONSIDERAÇÕES, RECOMENDA-SE QUE SEJAM REALIZADOS NOVOS ESTUDOS A FIM DE MELHOR DELINEAR O QUE TEM SIDO DESENVOLVIDO PELAS ORGANIZAÇÕES DO PAÍS VISANDO A SAÚDE MENTAL DE SEUS GESTORES.

PALAVRAS-CHAVES: GESTÃO ORGANIZACIONAL; LÍDERES; QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO; SAÚDE MENTAL NO TRABALHO.

1. INTRODUÇÃO

Nos primeiros meses de 2024, houve a promulgação da Lei nº 14.831/2024, que instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental (BRASIL, 2024). Essa recente lei evidencia a ausência de legislação brasileira com o detalhamento de ações necessárias para promover a saúde mental no cenário empresarial. Diante disso, a lei serve como incentivo para as organizações investirem na saúde mental em seus ambientes internos.

Subentende-se que, caso existam, a maioria das medidas promotoras da saúde mental na realidade das empresas podem ser superficiais. Nesse aspecto, informa-se que o enfoque sobre a saúde mental no trabalho ficou mais notável a partir dos anos 2020, com a pandemia da Covid-19, quando o então novo cenário exigia das empresas maneiras de manutenção do engajamento e produtividade dos funcionários (FERREIRA; APPEL; HUNGERBÜHLER, 2022).

Contudo, antes mesmo do período da pandemia mencionada, Chiavenato (2008), um dos referenciais do campo do conhecimento da gestão, já lecionava sobre qualidade de vida no trabalho. Segundo o autor, a qualidade de vida no trabalho implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Entretanto, acredita-se que questões acerca da saúde mental de colaboradores são pontos geralmente não amplamente debatidos, pois funcionários podem ter receio quanto à manutenção de seus empregos. Além disso, deve-se chamar à atenção para a comum expectativa em atingir metas irreais no mundo corporativo, que pode levar a casos de insatisfação entre os colaboradores, estresse e até a doenças com sintomas físico-emocionais.

Com o disposto, lança-se destaque para os ambientes laborais como áreas de atenção quanto à saúde mental devido ao considerável tempo diário que uma pessoa passa trabalhando. Além disso, também se deve dar protagonismo para os trabalhadores que ocupam cargos de gestão e de liderança, pois recebem um incremento de carga laboral devido à responsabilidade assumida pelo desempenho de suas equipes. Nesse sentido, destaca-se que, antes de se exigir o cumprimento de metas de produtividade nas organizações, é primordial pensar na saúde mental das pessoas envolvidas.

Tendo em vista o contextualizado pelas linhas anteriores, informa-se que este estudo busca responder à seguinte pergunta que representa o problema de pesquisa: o que tem sido realizado para promover a saúde mental de gestores brasileiros? Para formalizar, este artigo tem como objetivo geral identificar as principais ações desenvolvidas no âmbito

organizacional visando a saúde mental de profissionais em cargos de gestão.

No intuito de alcançar o seu propósito, este artigo se baseia em revisão de literatura com ênfase sobre estudos que abordam sobre as ações das organizações diante de problemas de saúde mental enfrentados por seus funcionários nos últimos anos no país.

2. METODOLOGIA

De antemão, convém ressaltar que este estudo é resultado do trabalho de um grupo de estudo voluntário formado por alunos e uma docente de Engenharia de Produção, além de alunos de Administração e de Psicologia. O disposto neste artigo consiste na compilação de pesquisas bibliográficas realizadas por cada membro no grupo sobre o tema da saúde mental de gestores, que se considera um aspecto fundamental quando se discute sobre produtividade em organizações.

Quanto à tipologia de pesquisa, este estudo tem caráter descritivo e abordagem qualitativa, sendo classificado também como baseado em literatura e em consulta documental, pois é pautado majoritariamente sobre considerações de livros, artigos, dissertações e aspectos normativos de leis. Acrescenta-se que o estudo também é de natureza aplicada, pois fornece *insights* que podem ser utilizados na realidade de organizações diversas. A classificação descrita se baseia no que lecionam Leão (2019) e Santos (2021) acerca de categorias de pesquisa.

O levantamento bibliográfico foi realizado assistematicamente e ocorreu sobre as bases do Google Acadêmico, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES, nas quais foram utilizadas como palavras-chave “saúde mental”, “gestão”, “adoecimento mental”, “gestores”, “líderes”, dentre outros termos de busca de forma combinada. Como critérios de inclusão dos materiais levantados em pré-análise, estabeleceu-se a aderência ao tema com contexto no Brasil pela leitura de títulos e resumos, o ano de publicação compreendido entre 2019 e 2024, o idioma português e o tipo de material como artigo completo, dissertação de mestrado e tese de doutorado.

Dos materiais incluídos para leitura completa, houve a extração de abordagens oportunas que se concentraram nos seguintes eixos temáticos: os problemas de saúde mental para a sociedade de forma ampla; a maior atenção a esse tema a partir da pandemia da Covid-19; e as medidas organizacionais voltadas para a promoção da saúde mental de trabalhadores brasileiros, dentre os quais estão gestores. Com isso, o artigo se estrutura sobre esses eixos,

com enfoque para o último, sendo as considerações apresentadas a partir da interpretação dos autores deste artigo.

3. OS PROBLEMAS DE SAÚDE MENTAL NA SOCIEDADE

Os problemas do âmbito mental são bem complexos e mais comuns do que a sociedade talvez entenda, assim evidenciando uma questão internacional. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), existem diversos transtornos mentais decorrentes da falta de atenção à saúde mental, como depressão, transtorno afetivo bipolar, esquizofrenia, demência, deficiência intelectual, dentre outros (Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS, 2024).

Segundo Clementino et al. (2019), a sociedade passa por muitos processos diariamente, em que as transformações são constantes, como as sociais, econômicas e políticas, proporcionando muitos desafios para a saúde mental e atenção psicossocial. Nesse contexto, Costa e Faria (2021) abordam que a saúde mental costuma estar associada a questões sociais, sendo comum o questionamento se a pessoa é mesmo sociável ao ambiente em que está inserida, em que também é comum a visualização de aspectos negativos relacionados, como a desigualdade, pobreza, desemprego e política.

No entanto, Costa e Faria (2021) esclarecem que cada indivíduo tem sua singularidade e particularidades por meio da etnia, gênero, classe social, objetivos, pensamentos, identidade, entre outras características. Diante disso, pontua-se que a saúde mental é bem mais complexa do que uma dimensão entre um grupo de pessoas ou suas relações.

Onocko-Campos (2019) explica que durante muitos anos a sociedade não entendia do que se tratavam os problemas de saúde mental, mas, nas últimas décadas, assuntos da psicologia e da psicanálise avançaram e desenvolveram métodos para entender os transtornos e orientar o tratamento adequado, levando o conhecimento sobre saúde mental para além do campo da saúde. Nesse processo, houve a Reforma Psiquiátrica Brasileira por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), pela qual houve a criação dos Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), que são os dispositivos estratégicos da política nacional de saúde mental no Brasil para a população em geral. Neste público-alvo, incluem-se pessoas adoecidas mentalmente devido ao trabalho.

Minayo, Miranda e Telhado (2021) informam que os distúrbios psiquiátricos da ansiedade e depressão são as principais causas de incapacidade no mundo. É comum que as pessoas com ansiedade não se concentrem em maior parte do tempo e não conseguem lidar

com os acontecimentos do dia a dia. Isso também é comum com pessoas depressivas, quando elas não demonstram interesse pela vida, apresentam sono irregular e sentem falta de apetite.

Há tratamento para a ansiedade e depressão, sendo que muitos deles são feitos de forma farmacológica e através das sessões que envolvem a escuta com os psicólogos. O profissional responsável por monitorar o tratamento do paciente, no caso o psiquiatra, pode dar a alta para o uso de remédios, mas isso não é feito de forma irracional, pois o médico ainda deve continuar com o supervisionamento do paciente (MINAYO; MIRANDA; TELHADO, 2021). Portanto, com o decorrido até o momento, pode-se afirmar que os distúrbios de saúde mental formam uma questão de saúde pública nacional e internacional.

Como as consequências dos transtornos da saúde mental cresceram ao longo dos anos, paralelamente aumentou a necessidade do cuidado no âmbito psicossocial. Convém asseverar que os impactos da saúde mental são bastante consideráveis, não se restringindo à saúde, mas podendo impactar também os direitos humanos, aspectos econômicos e, principalmente, o campo social (CAVALCANTE et al., 2021).

Com o abordado por Flores (2020), entende-se que a Medicina está em constante busca de mecanismos para elevar a qualidade de vida de pessoas quanto à saúde mental. Em torno disso, são desenvolvidos estudos de outros campos sobre a saúde mental nos mais diversos contextos para além da área da saúde, dentre os quais está o contexto do ambiente de trabalho das organizações públicas e privadas.

A partir das considerações anteriores, destaca-se que questões como saúde mental de colaboradores podem não estar em pauta, tendo em vista a ideia de que se vive em um mercado altamente competitivo e onde há pessoas que estão sempre visando o lucro das organizações. Nesse aspecto, o aprimoramento dos meios corporativos pode ser implementado por meio de pesquisas acerca da qualidade de vida na organização, principalmente com os gestores como foco principal devido a altas cargas de responsabilidade, já que são responsáveis por elaborar e organizar os objetivos da empresa e colocá-los em prática.

4. A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO A PARTIR DA PANDEMIA DA COVID-19

A partir do final de 2019 quando foi confirmada a pandemia da Covid-19 no mundo, sendo decretado o isolamento social, diversos países têm enfrentado mudanças impostas, com destaque às novas formas de trabalho que estão sendo realizadas até os dias atuais. Frente ao

novo modelo de trabalho, muitas organizações buscaram se adequar às políticas de governo e as novas práticas de gestão organizacional (Goulart Júnior; Camargo, 2021; Macêdo, 2021).

Com esse novo cenário, a exigência de bens e serviço que são essenciais para a população impôs que líderes e colaboradores adotassem, de maneira acelerada, as novas modalidades de serviço e de gerenciamento de trabalhos remotos ou virtuais. Tendo em vista que as características da pandemia da Covid-19 foi algo nunca ocorrido antes, as organizações lidaram com o grande desafio de traçar novas estratégias de gestão com ausência de informações e sem formação adequada de gestores sob determinados temas (Alves; Lopes, 2019). Assim, fica clara a importância de as corporações terem tomado medidas que reduzissem os impactos gerados pela pandemia da Covid-19.

No que diz respeito à saúde mental, o estudo de Felipe et al. (2020) se baseou em informações coletadas de 60 profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas, que relataram surtos de ansiedade, irritabilidade, dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, dentro do contexto em que o trabalho se realizava durante a pandemia. Esses profissionais tiveram que se readaptar ao novo ambiente de trabalho, cumprindo com a carga-horária em suas casas, de forma remota, e, ainda, com uma grande pressão por resultados.

No ambiente corporativo, as empresas se modificaram durante o período pandêmico para continuar com a produtividade. Destaca-se, de acordo com a Exmerare (2024), que empresas que se dispuseram totalmente ao uso da tecnologia e da internet, com o teletrabalho, demonstraram bons resultados no mercado. Além disso, essas empresas se valeram desse novo formato para evoluírem e se aprimorarem através de um planejamento estratégico e uma boa gestão, mantendo práticas da época até os dias atuais.

Ademais, com base no exposto por Silva et al. (2018), as organizações que transmitem uma cultura empresarial ligada com a manutenção da saúde e segurança do trabalhador tendem a alcançar resultados além do esperado, pois há mais eficiência. Entretanto, entende-se que a pandemia gerou um desafio complementar na gestão organizacional, que foi o de não impactar a saúde e segurança dos funcionários com os novos formatos de trabalho, como evidenciam alguns estudos. Por exemplo, a pesquisa de Okano et al. (2020) demonstrou que os trabalhadores tiveram dificuldades na adaptação à nova realidade gerada pela pandemia em pouco tempo, pois muitos deles não tinham o conhecimento prévio de tecnologia necessário para trabalharem totalmente de forma remota.

É evidente que o trabalho de gestores, por si só, já é desafiante para a saúde mental deles, como demonstrado na pesquisa de Souza et al. (2023), em que é descrito que os cargos de gestão podem ser facilitadores do desencadeamento de estresse. Dentre os principais

pontos negativos relacionados a isso no contexto de trabalho de supervisores de uma empresa mineira de *call center*, os autores apontam o acúmulo de funções, a limitação de autonomia e a comunicação deficiente com as equipes.

Em relação ao contexto da pandemia, há a pesquisa de Lopes e Barbosa (2024), que abrangeu um formulário disponibilizado para um grupo com 109 gestores brasileiros. Entre os participantes, houve como ponto de vista preponderante que, apesar do tema saúde mental ser necessário nas corporações, tal assunto só teve mais repercussão durante a pandemia, mas com um baixo número de ações por parte das organizações.

Com base nos dados coletados por Lopes e Barbosa (2024), entende-se que há uma carência de formação adequada de gestores sobre saúde mental, o que pode levar à resistência no engajamento do tema, também podendo ocasionar certo preconceito dentro das organizações. Contudo, no decorrer da pandemia, houve o crescimento de medidas das empresas a respeito da saúde mental e física dos funcionários, mas, de acordo com os gestores participantes do estudo referido, tais medidas não eram consideradas como grandes feitos.

Com o disposto supra, pode-se afirmar que o vírus da pandemia da Covid-19 não infectou a todos, mas todos foram afetados pela nova conjuntura gerada devido às significativas mudanças no âmbito corporativo e da sociedade. Trata-se de um período em que novas práticas de trabalho foram implementadas, porém não se pode afirmar que essas práticas estão efetivamente alinhadas a um contexto psicossocial positivo na realidade.

Segundo Chibana et al. (2022), as organizações em que já havia a saúde mental incutida na cultura interna antes de 2019 tiveram menos dificuldade quanto ao enfrentamento da recente pandemia. Os autores asseveram que, independentemente da pandemia, a promoção da saúde e segurança dos trabalhadores deveria ser sempre um dos pilares sustentadores das políticas de gestão organizacional e de pessoas. Entretanto, persiste uma gestão mais focada no funcionamento das organizações e do cumprimento de requisitos legais. Como recomendação, os autores apontam a participação de todos os funcionários na formulação de estratégias de promoção de saúde em vez disso ser restrito à alta administração.

Quanto à gestão organizacional das empresas, alerta-se que não é mais um diferencial que os gestores se disponham à melhoria da saúde mental de suas equipes, pois isso se tornou uma necessidade. Levando em conta que todos já não são mais os mesmo após aproximadamente três anos do início da pandemia, mesmo com a redução drástica de efeitos negativos do vírus na atualidade, ainda são necessárias mudanças estruturais que exigem um esforço de todos dentro do ambiente corporativo, entre líderes e liderados, com demandas de atenção no âmbito da saúde mental.

5. O APOIO ORGANIZACIONAL EM PROL DA SAÚDE MENTAL DE GESTORES

Na Constituição Federal do Brasil há explícito que todos os trabalhadores têm direito a condições laborais com minimização de riscos, devendo isso ser subsidiado por normas de saúde, higiene e segurança do trabalho (BRASIL, 1988). Contudo, a saúde mental nesse contexto fica apenas subentendida, sem uma menção direta. No Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que instituiu a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), também não há menção direta à saúde mental (BRASIL, 1943). Todavia, como um marco para a temática, destaca-se a recente Lei nº 14.831/2024, que criou o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental no dia 27 de março de 2024 (BRASIL, 2024).

Como uma motivação para as empresas brasileiras se adequarem mais fortemente ao âmbito da saúde mental de seus colaboradores, a Lei nº 14.831/2024 recomenda às empresas aspirantes ao citado certificado que invistam, dentre outras ações, na promoção da saúde mental por meio de programas, recursos de apoio psicológico e psiquiátrico, medidas de conscientização e capacitação, principalmente de lideranças (BRASIL, 2024).

No que diz respeito ao profissional da atualidade, Queiroz (2020) aborda que, seja ele operacional ou de função estratégica, tem sido exigida a versatilidade de competências diante de diversas demandas, culminando com níveis de tensão e estresse preocupantes. Como forma de atenuar esse cenário, a autora explica que tem sido bastante perceptível um investimento organizacional em treinamentos, workshops, palestras e cursos tematizados em inteligência emocional, *soft skills*, perfis comportamentais e tópicos relacionados. Além disso, a autora pontua que a análise de perfis comportamentais, por exemplo, pode facilitar a identificação de pontos frágeis da mente humana relacionados a adoecimentos de âmbito emocional. Contudo, não é possível afirmar se isso realmente ocorre na realidade das organizações.

Delimitando-se aos profissionais em cargos de gestão, há as considerações de Demarco (2024) acerca da inteligência emocional (IE) como favorecedora da eficácia da liderança. Com a IE, podem ser tomadas decisões mais assertivas, pode ser promovido o engajamento da equipe e a autoestima dos liderados pode melhorar. Dessa forma, o desempenho da equipe pode ser elevado. A autora também discorre sobre a importância dos profissionais do âmbito do treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos (RH) para que ofereçam capacitações alinhadas com os perfis comportamentais dos trabalhadores.

Também sobre os cargos de gestão, Barra, Pereira e Miranda (2023) se respaldam nas considerações de Idalberto Chiavenato para descrever sobre a elevada carga de responsabilidade existente na atribuição de liderar equipes. Essa atividade abrange a tomada

de decisão que diz respeito a terceiros, a definição de objetivos individuais ou coletivos, bem como padrões de desempenho, o lidar de forma direta com os liderados, a orientação e engajamento dos integrantes da equipe, a realização de treinamentos, orientações, remuneração, dentre outros fatores fundamentais para o êxito das equipes e, por conseguinte, da organização. Com o exposto, entende-se que essa alta responsabilidade pode adoecer.

Na pesquisa de Takayama (2021), que investigou as ações e programas voltadas para saúde mental em instituições financeiras brasileiras, alguns participantes apontaram os gestores como um dos responsáveis pelo adoecimento de suas equipes; enquanto um médico ocupacional incluiu os gestores como profissionais também adoecidos mentalmente. Foram elencados como algumas medidas comuns voltadas para saúde mental em instituições financeiras para todos os seus colaboradores o programa de apoio individual especializado presencial ou remoto quanto a diversos temas, especialmente os que demandam apoio psicológico e programa focado no controle de estresse por meio de avaliação e suporte psicológico. Ainda nessa pesquisa, foi identificado um programa que, até então, estava em formulação e era destinado ao treinamento de líderes no que concerne ao relacionamento com os liderados. Conforme a síntese da autora, a maioria das ações identificadas tinham caráter mais reativo do que preventivo e com terceirização da assistência em saúde mental dos profissionais, ocorrendo isso mais para o atendimento de requisitos legais.

Em seus estudos, Saraiva et al. (2023) alertam que a baixa motivação e desânimo de líderes podem repercutir em toda a equipe. Diante disso, os autores discorrem sobre a essencialidade do investimento em políticas organizacionais direcionadas à humanização e às condições favoráveis no ambiente ocupacional. Dentre essas condições, constam a remuneração adequada, aspectos físicos do ambiente de trabalho e os aspectos psicológicos. Para uma transformação nesse sentido, os autores destacam a importância do profissional de Psicologia como um intermediador na formação do bem-estar das equipes. Todavia, os autores ressaltam sobre a necessidade de que novos estudos sejam realizados para identificar efetivamente as estratégias para a promoção da saúde mental entre os trabalhadores.

Nos estudos de Souza et al. (2023) há exemplos de propostas para atenuar o desencadeamento do estresse de gestores. Nesse sentido, os autores destacam os programas de qualidade de vida e promoção da saúde pelas organizações como uma solução eficaz, porém não informam sobre a existência desses tipos de programas na empresa estudada por eles.

Algumas estratégias possivelmente solucionadoras dos pontos negativos mencionados no parágrafo anterior são abordadas por Cunha, Rodrigues e Silva (2023), porém de forma ampliada para todos os colaboradores de uma organização, e não somente restrita a gestores.

Os autores destacam o setor de RH como potencialmente promovedor da qualidade de vida entre funcionários, ocorrendo isso por meio de feedbacks e estímulos pela conversa entre líderes e suas equipes através de uma comunicação eficaz. Os autores também destacam a importância da motivação por meio de benefícios, como plano de saúde, auxílio-escola, premiação por assiduidade, integração da família do colaborador por meio de visitas na empresa, ações de lazer, confraternizações e eventos específicos com palestras, dentre outras ações voltadas para a melhoria do ambiente laboral. Os autores realçam a atual importância do profissional de Psicologia organizacional e sua equipe multiprofissional como responsáveis por essas ações de promoção da saúde e bem-estar, que beneficiam a organização inteira.

Percebe-se na literatura algumas responsabilizações diretas aos próprios gestores quanto à saúde mental no ambiente ocupacional. No estudo de Valencio e Rodolpho (2023), por exemplo, é citada a responsabilidade do administrador e das organizações na implementação de programas de promoção da saúde mental e de qualidade de vida no trabalho. Adicionalmente, é mencionado sobre a atribuição dos administradores e funcionários quanto à atenção sobre suas necessidades nesse contexto, devendo isso ocorrer através de comunicação interna eficiente. Os autores também expressam sobre a necessidade de investimento em programas focados em saúde mental e em ações de conscientização para que os colaboradores busquem tratamento psicológico se for o caso. Com essas recomendações aplicadas, os autores destacam o reflexo positivo na produtividade.

A partir do apresentado até aqui, destaca-se que não foram encontrados relatos recentes de programas de saúde mental focados em gestores, mas sim de programas voltados para todo o grupo de funcionários em que os gestores se incluem. Além disso, nota-se em alguns estudos que aos gestores ainda é direcionada a responsabilidade pela promoção de saúde mental entre suas equipes; enquanto outros estudos colocam essa responsabilidade em profissionais de Psicologia e RH. Em acréscimo, verifica-se que há abordagens acerca da recomendação de programas de saúde mental no trabalho como apoio organizacional voltado a todos os funcionários, mas com exemplos de implementação e resultados ainda não amplamente satisfatórios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo reuniu, de estudos dos últimos anos, aspectos importantes da saúde mental de profissionais que ocupam cargos de gestão no Brasil. Verificou-se medidas organizacionais para promover a saúde mental nas empresas, como as relacionadas a programas de qualidade

de vida, benefícios complementares à remuneração e conscientização. Contudo, evidencia-se que o maior esforço organizacional em prol da saúde mental de seus colaboradores só ocorreu de forma mais significativa a partir do cenário da pandemia da Covid-19. Diante do apresentado, considera-se alcançado o objetivo inicialmente formulado para a pesquisa.

Em soma para a resposta da pergunta de pesquisa, pontua-se que as referidas medidas organizacionais ainda não contemplam efetivamente as específicas para os gestores, pois líderes e liderados são abordados na mesma categoria de “colaboradores”. Também foi notado o direcionamento das ações sobre saúde mental de forma restrita a profissionais psicólogos e de RH, e houve apontamento de gestores como responsáveis pela saúde mental de suas equipes, mas sem que eles apresentassem a devida formação para isso.

O cenário descrito alerta para a ampliação de problemas de adoecimento psíquico quando há a responsabilidade da promoção da saúde mental justamente sobre gestores já adoecidos mentalmente. Além disso, infere-se que proprietários de empresas podem estar alheios aos problemas de saúde mental de seus funcionários se somente psicólogos e o setor de RH lidarem com a questão. Portanto, recomenda-se que novos estudos sejam realizados para melhor delinear essas problemáticas e, sobretudo, que busquem a identificação do que as organizações do país realmente estão realizando para a saúde mental de seus gestores a fim de reunir, disseminar e replicar boas práticas.

Importa ressaltar que as conclusões deste artigo não são um diagnóstico real de gestores com problemas de saúde mental, pois há limitações na pesquisa, incluindo restrições de ano de publicação, idioma e tipo de material, e nem todas as bases de dados da literatura foram contempladas. Todavia, o estudo permite alguns *insights* oportunos que devem ser internalizados nas organizações brasileiras, iniciando pela maior escuta que deve ser favorecida aos gestores no que diz respeito à saúde mental deles.

Como as organizações funcionam por meio de pessoas, é essencial que essas entidades invistam em políticas de qualidade de vida no trabalho e busquem maneiras de alcançar o sucesso desejado de forma positiva, prezando pela elevação do bem-estar de seus funcionários, sejam eles gestores, líderes, entre outros, de forma que mantenham a mútua e boa relação entre a organização e seus funcionários. Em soma, empresas que escutam seus funcionários conseguem uma boa visão da qualidade de vida no trabalho e podem ter um ambiente mais produtivo e eficiente se atuar de forma efetiva em prol da saúde mental.

REFERÊNCIAS

ALVES, F.; LOPES, L. Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos. **Pesquisa Global de Crises PwC**, 2019.

BARRA, S. L. M.; PEREIRA, H. M. F.; MIRANDA, J. R. Qualidade de vida no trabalho: um estudo em indústrias moveleiras no sul de Minas Gerais. **Revista Eixos Tech**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: <https://eixostech.pas.ifsuldeminas.edu.br/index.php/eixostech/article/view/368>. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=%C3%89%20adotada%20no%20territ%C3%B3rio%20nacional,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024**. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. 2024. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/38286747/publicacao/38287501>. Acesso em: 29 abr. 2024.

CAVALCANTE, J. A. et al. Medicalização da saúde mental: Análise das prescrições de psicofármacos em um serviço de atenção psicossocial. **Revista Cereus**, v. 13, n. 1, p. 74-85, 2021. <https://doi.org/10.18605/2175-7275/cereus.v13n1p74-85>

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIBANA, B. T. et al. A importância da cultura de promoção de saúde e segurança no trabalho em tempos de e pós-covid-19. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 7, e022028, p.1-17, 2022. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022028>

CLEMENTINO, F. S. et al. Atendimento integral e comunitário em saúde mental: avanços e desafios da reforma psiquiátrica. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, e0017713, 2019. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00177>

COSTA, P. H. A.; FARIA, N. C. “E agora, José”? Saúde Mental e Reforma Psiquiátrica brasileiras na encruzilhada. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 31, p. e310412, 2021. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312021310412>

CUNHA, A. C.; RODRIGUES, T. T. A.; SILVA, R. T. P. A Importância da psicologia organizacional nas empresas. **Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação**, v. 2, n. 1, p. 118-129, 2023. Disponível em: <http://104.207.146.252:3000/index.php/REMAGIC/article/view/279/252>. Acesso em: 29 abr. 2024.

DEMARCO, S. R. S. Gestão de pessoas: o impacto da inteligência emocional no treinamento e desenvolvimento. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, p. 1-12, 2024.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10676702>

EXMERARE. **4 Empresas que se reinventaram durante a pandemia**. 2024. Disponível em: <https://www.exmerare.com/conteudo/artigos/4-empresas-que-se-reinventaram-durante-a-pandemia>. Acesso em: 10 maio. 2024.

FELIPE, I. F. R. et al. Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 13, n. 2, p. 211-225, 2021.
<http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1090>

FERREIRA, P.; APPEL, T. C.; HUNGERBÜHLER, I. Como as empresas cuidam da saúde mental dos seus funcionários?. **GV-executivo**, v. 21, n. 4, p. 50-56, 2022. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/paulferreira_como_as_empresas_cuidam_da_saude_mental_dos_seus_funcionarios.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

FLORES, D. A importância dos profissionais de saúde na desinstitucionalização do estigma dos sujeitos com transtornos mentais. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, n. 23, p. 41-46, 2020. <https://doi.org/10.19131/rpesm.0271>

GOULART JUNIOR, E.; CAMARGO, M. L. Estratégias em Gestão de Pessoas e contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) em tempos de COVID-19. **Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho**, p. 14-33, 2021.

LEÃO, L. M. **Metodologia do estudo e pesquisa**: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. Petrópolis: Vozes, 2019.

LOPES, E.; BARBOSA, L. Percepções de práticas em saúde mental no trabalho durante a pandemia covid-19. **Revista Sociedade Científica**, v. 7, n. 1, p. 168-190, 2024.
<https://doi.org/10.61411/rsc31879>

MACÊDO, S. Um olhar para a subjetividade e a saúde mental do trabalhador durante e após a pandemia da COVID-19. **Trabalho (En) Cena**, v. 6, e021005, 2021.
<https://doi.org/10.20873/2526-1487e021005>

MINAYO, M. S.; MIRANDA, I.; TELHADO, R. S. Revisão sistemática sobre os efeitos dos probióticos na depressão e ansiedade: terapêutica alternativa?. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, p. 4087-4099, 2021. <https://doi.org/10.1590/1413-81232021269.21342020>

OKANO, M. T. et al. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, 6 set. 2020. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7852>

ONOCKO-CAMPOS, R. T. Saúde mental no Brasil: avanços, retrocessos e desafios. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, p. e00156119, 2019. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00156119>

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE – OPAS. **Transtornos mentais**. 2024. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/topicos/transtornos-mentais#:~:text=Entre%20os%20transtornos%20mentais%2C%20est%C3%A3o,de%20desenvolvimento%2C%20incluindo%20o%20autismo>. Acesso em: 05 maio. 2024.

QUEIROZ, S. **Gestão das emoções no ambiente corporativo**: descubra como o foco nas emoções individuais pode mudar a vida de líderes e liderados nas empresas. São Paulo: Literare Books, 2020.

SANTOS, G. M. T. Parte 1 – tipos de pesquisa. In: MOREIRA, L. V. C.; MENEGAT, J. Métodos e técnicas de pesquisas científicas. São Paulo: Dialética, 2021. p. 61-85.

SARAIVA, G. A. Q. et al. Motivação e saúde mental no trabalho: uma revisão integrativa de literatura. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 45, p. 208-227, 2023. Disponível em: <https://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/2410/1621>. Acesso em: 29 abr. 2024.

SILVA, L. P. et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>

SOUZA, L. S. et al. Estresse: estudo entre supervisores de uma empresa atuante no ramo de call center em Montes Claros/MG. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, v. 7, n. 1, p. 55-70, 2023. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/14431/12273>. Acesso em: 29 abr. 2024.

TAKAYAMA, G. M. **Saúde mental e trabalho**: panorama das ações e programas desenvolvidos nas instituições financeiras, a partir da perspectiva de profissionais da área de saúde e segurança. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Ciências da Reabilitação, Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

VALENCIO, V. I.; Rodolpho, D. Saúde mental e sua influência na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, v. 20, n. 2, p. 622-633, 2023. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1797/984>. Acesso em: 29 abr. 2024.