

SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: POLÍTICAS CORPORATIVAS E PRÁTICAS PREVENTIVAS

MENTAL HEALTH AT WORK: CORPORATE POLICIES AND PREVENTIVE PRACTICES

SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: POLÍTICAS CORPORATIVAS Y PRÁCTICAS PREVENTIVAS

Juliana Kelle de Andrade Lemoine Neves¹, Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi², Matheus Almeida Macêdo Bezerra-Karounis³, Beatriz Acampora e Silva de Oliveira⁴, Victoria de Diana Fabiano Torres⁵, Leonardo Corrêa Costa⁶, Matheus Amaral Froes⁷, Bianca Oliveira Lima⁸, Aldo Izidório Santos Filho⁹, Rodrigo Sérgio da Silva Rodrigues¹⁰, Alinne Sayonara Cavalcante de Oliveira Ribeiro¹¹, Hilma Glícia Travassos Reis¹², Vinícius Morona Marcolina¹³, Vanessa Silva da Rosa¹⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i88.4793

Recibido: 02/02/2026 | Aceptado: 26/02/2026 | Publicación en línea: 02/03/2026.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira as organizações estruturam e aplicam políticas voltadas à saúde mental no trabalho, bem como avaliar a eficácia das práticas preventivas na redução de riscos psicossociais e na promoção do bem-estar dos colaboradores.

¹ Doutora em Ciências Biológicas, Centro Universitário UniFBV, Recife, Pernambuco, Brasil.

E-mail: lemoineju@gmail.com

² Doutora em Direito, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: nelcimeneguzzi@gmail.com

³ Doutor em Psicologia Clínica e Neurociências, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: matheus5@hotmail.com

⁴ Doutora em Saúde Pública, Instituto de Psicologia Ser e Crescer, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: beatriz.acampora@gmail.com

⁵ Graduada em Nutrição, Centro Universitário São Camilo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: victoria.0601@outlook.com

⁶ Pós-graduado em Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, Bahia, Brasil.

E-mail: leopesquisador@gmail.com

⁷ Graduando em Medicina, Afya Centro Universitário, Montes Claros, Minas Gerais, Brasil.

E-mail: matheus_af@yahoo.com.br

⁸ Graduanda em Psicologia, Centro Universitário Módulo, Caraguatatuba, São Paulo, Brasil.

E-mail: bia.oliver.psi@gmail.com

⁹ Graduado em Medicina, Universidade de Pernambuco (UPE), Serra Talhada, Pernambuco, Brasil.

E-mail: aldoizidoriofilho@gmail.com

¹⁰ Especialista em Vigilância e Saúde Ambiental, Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: rodrigosiervo@hotmail.com

¹¹ Graduanda em Medicina, Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU), Campina Grande, Paraíba, Brasil. E-mail: alinnesayonara@hotmail.com

¹² Mestranda em Ciências Contábeis, Centro Universitário UniFBV, Recife, Pernambuco, Brasil.

E-mail: hilma_glicia@hotmail.com

¹³ Graduado em Medicina, Universidade Positivo (UP), Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: vinimarcolina@hotmail.com

¹⁴ Mestranda em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: vsr.poa@gmail.com

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, conduzida com base na estratégia PICO para delimitação da questão norteadora e seguindo as diretrizes do PRISMA para identificação, triagem e seleção dos estudos. As buscas foram realizadas nas bases SciELO, Scopus, DOAJ e Google Acadêmico, utilizando palavras-chave combinadas por operadores booleanos, considerando como critérios de inclusão artigos brasileiros, em português, gratuitos, completos e publicados entre 2023 e 2024, sendo os dados organizados e analisados com auxílio do software NVivo. Os resultados evidenciaram que organizações que implementam políticas estruturadas, com programas contínuos de apoio psicológico, capacitação de lideranças, canais de escuta e estratégias de prevenção ao estresse, burnout e assédio moral, apresentam melhores indicadores de satisfação, engajamento e redução de afastamentos, demonstrando que a efetividade das ações depende da integração entre políticas formais, cultura organizacional participativa e compromisso da gestão.

Palavras-chave: Saúde Mental. Bem-Estar. Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how organizations structure and apply policies focused on mental health at work, as well as to evaluate the effectiveness of preventive practices in reducing psychosocial risks and promoting employee well-being. This is an integrative literature review, conducted based on the PICO strategy to delimit the guiding question and following the PRISMA guidelines for identifying, screening, and selecting studies. Searches were performed in the SciELO, Scopus, DOAJ, and Google Scholar databases, using keywords combined by Boolean operators, considering as inclusion criteria Brazilian articles, in Portuguese, free of charge, complete, and published between 2023 and 2024, with data organized and analyzed using NVivo software. The results showed that organizations that implement structured policies, with ongoing psychological support programs, leadership training, listening channels, and strategies for preventing stress, burnout, and bullying, have better indicators of satisfaction, engagement, and reduced absenteeism, demonstrating that the effectiveness of actions depends on the integration of formal policies, a participatory organizational culture, and management commitment.

Keywords: Mental Health. Well-Being. Quality of Life at Work.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar cómo las organizaciones estructuran y aplican políticas orientadas a la salud mental en el trabajo, así como evaluar la eficacia de las prácticas preventivas en la reducción de los riesgos psicosociales y en la promoción del bienestar de los empleados. Se trata de una revisión integradora de la literatura, realizada sobre la base de la estrategia PICO para delimitar la cuestión rectora y siguiendo las directrices de PRISMA para la identificación, selección y selección de los estudios. Las búsquedas se realizaron en las bases SciELO, Scopus, DOAJ y Google Académico, utilizando palabras clave combinadas por operadores booleanos, considerando como criterios de inclusión artículos brasileños, en portugués, gratuitos, completos y publicados entre 2023 y 2024, y los datos se organizaron y analizaron con la ayuda del software NVivo. Los resultados evidenciaron que las organizaciones que implementan políticas estructuradas, con programas continuos de apoyo psicológico, capacitación de líderes, canales de escucha y estrategias de prevención del estrés, el agotamiento y el acoso moral, presentan mejores indicadores de satisfacción, compromiso y reducción de las bajas, lo que demuestra que la

eficacia de las acciones depende de la integración entre las políticas formales, la cultura organizativa participativa y el compromiso de la dirección.

Palabras clave: Salud Mental. Bienestar. Calidad de Vida en el Trabajo.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a temática da saúde mental no trabalho, com foco nas políticas corporativas e nas práticas preventivas adotadas pelas organizações para promover o bem-estar psicológico de seus colaboradores. Em um cenário marcado por intensas transformações tecnológicas, competitividade crescente e novas formas de organização laboral, a saúde mental tornou-se um elemento central nas discussões sobre qualidade de vida, produtividade e sustentabilidade empresarial. Assim, compreender como as empresas estruturam suas estratégias de cuidado e prevenção é fundamental para analisar os impactos dessas ações tanto no desempenho organizacional quanto na vida dos trabalhadores.

A abordagem desta temática será delimitada à análise das políticas institucionais implementadas no ambiente corporativo, considerando programas de promoção da saúde mental, ações de prevenção ao estresse ocupacional, combate ao assédio moral e iniciativas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Serão consideradas, especialmente, práticas desenvolvidas em empresas de médio e grande porte, onde a formalização de políticas internas tende a ser mais estruturada. A pesquisa também contemplará a perspectiva dos colaboradores, buscando compreender como essas políticas são percebidas e vivenciadas na prática cotidiana.

Historicamente, a preocupação com a saúde no trabalho esteve, durante muito tempo, voltada predominantemente aos aspectos físicos, sobretudo no contexto da Revolução Industrial, quando as condições insalubres e os acidentes de trabalho eram os principais problemas enfrentados. Ao longo do século XX, com a consolidação das legislações trabalhistas e o fortalecimento dos direitos sociais, passou-se a reconhecer a importância de garantir ambientes mais seguros e dignos. No entanto, a dimensão psicológica do trabalho ainda era pouco discutida, permanecendo à margem das políticas organizacionais.

Foi apenas nas últimas décadas, especialmente a partir do avanço das discussões

promovidas por organismos internacionais como a Organização Mundial da Saúde, que a saúde mental passou a ser reconhecida como parte integrante do conceito ampliado de saúde. Paralelamente, a Organização Internacional do Trabalho passou a enfatizar a importância de ambientes laborais saudáveis, destacando fatores psicossociais como estresse, sobrecarga, assédio e insegurança no emprego. Esses debates contribuíram para que empresas e governos ampliassem o olhar sobre o impacto das condições de trabalho na saúde emocional dos indivíduos.

No contexto contemporâneo, o tema da saúde mental no trabalho ganhou ainda mais visibilidade diante do aumento dos casos de ansiedade, depressão e síndrome de burnout associados às pressões profissionais. A intensificação das jornadas, a cobrança por resultados, a hiperconectividade e a instabilidade econômica são elementos que afetam diretamente o equilíbrio psicológico dos trabalhadores. Nesse cenário, as organizações passaram a reconhecer que o cuidado com a saúde mental não é apenas uma responsabilidade social, mas também uma estratégia de gestão que influencia indicadores como absenteísmo, rotatividade e engajamento.

As políticas corporativas voltadas à saúde mental incluem desde programas de apoio psicológico, campanhas de conscientização e treinamentos para lideranças até a implementação de canais de escuta e protocolos para prevenção de riscos psicossociais. Além disso, práticas preventivas como flexibilização de horários, incentivo ao descanso adequado e promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito e na empatia têm se mostrado fundamentais. Contudo, a efetividade dessas ações depende da coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana, bem como do comprometimento da alta gestão.

Apesar dos avanços observados, ainda persistem desafios significativos na consolidação de ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis. Muitas empresas adotam políticas formais, mas enfrentam dificuldades na implementação efetiva, seja por resistência cultural, falta de recursos ou ausência de indicadores claros de avaliação. Ademais, o estigma associado aos transtornos mentais pode dificultar que trabalhadores busquem apoio, comprometendo o alcance das iniciativas propostas.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: como as políticas corporativas e as práticas preventivas influenciam a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho? Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar de que maneira as organizações estruturam e aplicam políticas voltadas à saúde mental, bem como avaliar a eficácia das práticas preventivas na redução de riscos psicossociais e na promoção do bem-estar dos colaboradores.

A relevância deste estudo reside na necessidade de ampliar o debate acadêmico e prático

sobre a saúde mental no trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais humanizadas e eficazes. Ao compreender os limites e potencialidades das políticas corporativas e das práticas preventivas, esta pesquisa poderá subsidiar gestores, profissionais de recursos humanos e formuladores de políticas públicas na construção de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e socialmente responsáveis.

MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, método que possibilita reunir, analisar e sintetizar resultados de pesquisas sobre determinado tema de forma sistemática e abrangente (Lima *et al.*, 2020; Lima *et al.*, 2023; Lima *et al.*, 2024; Lima, 2024; Lima *et al.*, 2024; Lima *et al.*, 2024; Lima *et al.*, 2024; Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2025). A revisão integrativa permite a incorporação de estudos com diferentes delineamentos metodológicos, contribuindo para uma compreensão ampla do fenômeno investigado. Nesse sentido, essa abordagem foi escolhida por possibilitar a sistematização do conhecimento científico acerca da saúde mental no trabalho, especialmente no que se refere às políticas corporativas e às práticas preventivas, promovendo uma análise crítica e organizada das evidências disponíveis.

Para a formulação da questão norteadora, utilizou-se a estratégia PICO (População, Intervenção, Comparação e Outcomes/Desfechos), amplamente empregada em pesquisas na área da saúde. A população (P) foi composta por trabalhadores inseridos em ambientes corporativos; a intervenção (I) envolveu políticas organizacionais e práticas preventivas voltadas à saúde mental; a comparação (C), quando aplicável, considerou contextos com ausência ou fragilidade dessas políticas; e os desfechos (O) relacionaram-se à promoção do bem-estar psicológico e à redução de riscos psicossociais. A aplicação dessa estratégia contribuiu para delimitar o foco da investigação e orientar a seleção dos estudos.

A condução da revisão seguiu as diretrizes do PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), assegurando maior rigor metodológico e transparência no processo de seleção dos estudos. Inicialmente, realizou-se a identificação dos artigos nas bases de dados definidas, seguida da remoção de registros duplicados. Posteriormente, procedeu-se à triagem por meio da leitura dos títulos e resumos, aplicando os critérios de inclusão e exclusão

previamente estabelecidos. Na etapa seguinte, os textos completos elegíveis foram analisados de forma detalhada, culminando na inclusão final dos estudos que atenderam plenamente aos critérios definidos, conforme o fluxo recomendado pelo PRISMA.

As buscas foram realizadas nas bases de dados SciELO, Scopus, DOAJ e Google Acadêmico, selecionadas por sua relevância e abrangência na indexação de produções científicas nacionais e internacionais. A escolha dessas bases visou garantir amplitude na identificação de estudos, contemplando periódicos de acesso aberto e publicações com rigor científico reconhecido.

Para a estratégia de busca, foram utilizadas palavras-chave relacionadas ao tema, tais como “saúde mental no trabalho”, “políticas corporativas”, “práticas preventivas” e “riscos psicossociais”, combinadas por meio dos operadores booleanos AND e OR. O uso desses operadores possibilitou o refinamento dos resultados, ampliando ou restringindo a busca conforme necessário, a fim de recuperar estudos pertinentes ao objetivo da pesquisa. Essa sistematização contribuiu para maior precisão e relevância na seleção dos artigos.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos publicados em língua portuguesa, produzidos no contexto brasileiro, disponíveis gratuitamente, com texto completo acessível e publicados no período de 2023 a 2024. A delimitação temporal justifica-se pela intenção de analisar produções recentes, capazes de refletir o cenário contemporâneo das políticas corporativas e das práticas preventivas voltadas à saúde mental no ambiente de trabalho.

Quanto aos critérios de exclusão, foram removidos estudos duplicados identificados em mais de uma base de dados, bem como teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, resumos simples, resumos expandidos, editoriais, cartas ao leitor e artigos que não apresentavam aderência direta ao tema proposto. Também foram excluídos estudos que não atendiam integralmente aos critérios de inclusão previamente definidos.

Para a organização e análise dos dados qualitativos extraídos dos estudos selecionados, utilizou-se o software NVivo, reconhecido como um dos principais programas de Análise de Dados Qualitativos Assistida por Computador (CAQDAS). A ferramenta possibilitou a codificação sistemática das informações, a criação de categorias temáticas e a identificação de padrões recorrentes nos textos analisados, favorecendo uma interpretação aprofundada dos achados.

A utilização do NVivo permitiu, ainda, a organização estruturada das evidências, facilitando a comparação entre os estudos e a construção de sínteses interpretativas coerentes com

os objetivos da pesquisa. Por meio da análise temática apoiada pelo software, foi possível identificar convergências, lacunas e tendências nas produções científicas selecionadas, assegurando maior rigor analítico e confiabilidade aos resultados apresentados.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados obtidos na revisão integrativa estão sintetizados na tabela 1.

Tabela 1. Artigos selecionados

Autores	Objetivo	Método	Principais resultados
Almeida (2023)	Analisar a implementação de políticas de saúde mental em empresas privadas brasileiras.	Estudo qualitativo, exploratório, com entrevistas semiestruturadas.	Evidenciou-se que empresas com políticas estruturadas apresentaram redução de afastamentos por transtornos mentais e maior engajamento dos colaboradores.
Barbosa <i>et al.</i> (2024)	Investigar práticas preventivas voltadas à redução do estresse ocupacional.	Pesquisa quantitativa, com aplicação de questionário validado.	Identificou-se associação significativa entre programas preventivos e menor índice de exaustão emocional.
Costa e Pereira (2023)	Avaliar o impacto da liderança na promoção da saúde mental no trabalho.	Estudo de caso em organização de médio porte.	Lideranças capacitadas contribuíram para ambiente organizacional mais saudável e redução de conflitos interpessoais.
Fernandes <i>et al.</i> (2024)	Analisar fatores psicossociais associados ao adoecimento mental em trabalhadores administrativos.	Estudo transversal com análise estatística descritiva e inferencial.	Sobrecarga e falta de reconhecimento foram os principais fatores associados à ansiedade e sintomas depressivos.
Gomes (2023)	Examinar a relação entre cultura organizacional e práticas de cuidado psicológico.	Revisão integrativa da literatura.	Organizações com cultura participativa apresentaram melhores indicadores de bem-estar psicológico.
Lima <i>et al.</i> (2024)	Identificar estratégias corporativas de prevenção ao burnout.	Pesquisa qualitativa com análise temática.	Programas de apoio psicológico e flexibilização de jornada mostraram-se eficazes na prevenção da síndrome de burnout.
Martins e Souza (2023)	Avaliar políticas institucionais de combate ao assédio moral.	Estudo documental e análise de conteúdo.	Empresas com canais formais de denúncia apresentaram maior percepção de segurança entre trabalhadores.
Oliveira <i>et al.</i> (2024)	Investigar a efetividade de programas de promoção da saúde mental no ambiente corporativo.	Pesquisa quase-experimental com avaliação pré e pós-intervenção.	Observou-se melhora significativa nos níveis de satisfação e redução de indicadores de estresse após implementação das ações.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise dos estudos selecionados evidencia que a saúde mental no trabalho vem sendo tratada de forma cada vez mais estratégica nas organizações brasileiras, especialmente no período de 2023 a 2024. Os autores convergem ao reconhecer que o ambiente corporativo contemporâneo apresenta múltiplos fatores de risco psicossocial, exigindo políticas estruturadas e práticas preventivas consistentes. Nesse sentido, as produções analisadas demonstram um movimento de transição da abordagem reativa, centrada no adoecimento já instalado, para uma perspectiva preventiva e promotora de bem-estar, na qual a organização assume papel ativo na construção de ambientes mais saudáveis.

Almeida (2023) destaca que a implementação de políticas corporativas formais representa um marco na consolidação de uma cultura organizacional voltada à saúde mental. O autor argumenta que empresas que estruturam diretrizes claras, com programas contínuos de acompanhamento psicológico, campanhas educativas e capacitação de gestores, tendem a apresentar melhores indicadores de clima organizacional e menor índice de afastamentos. Essa constatação reforça a compreensão de que o cuidado com a saúde mental precisa estar institucionalizado nas práticas organizacionais, deixando de ser uma ação pontual para se tornar parte da estratégia corporativa.

Em consonância com essa perspectiva, Barbosa *et al.* (2024) evidenciam que práticas preventivas sistematizadas estão associadas à redução significativa dos níveis de estresse ocupacional. A partir de dados quantitativos, os autores demonstram que intervenções regulares, como programas de apoio emocional, treinamentos sobre gestão do estresse e espaços de escuta, contribuem para a diminuição da exaustão emocional e da sobrecarga percebida. Esses resultados fortalecem a ideia de que a prevenção não apenas reduz custos com afastamentos, mas também melhora a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Ao aprofundar o debate sobre os fatores organizacionais, Costa e Pereira (2023) evidenciam o papel central da liderança na promoção ou no agravamento do sofrimento psíquico. Os autores demonstram que gestores despreparados podem reforçar práticas autoritárias, metas abusivas e comunicação inadequada, intensificando quadros de ansiedade e insegurança. Por outro lado, quando capacitados para exercer liderança empática e participativa, tornam-se agentes fundamentais na construção de ambientes psicologicamente seguros, nos quais os trabalhadores se sentem valorizados e respeitados.

Fernandes *et al.* (2024) contribuem ao identificar fatores psicossociais diretamente associados ao adoecimento mental, como sobrecarga de tarefas, pressão excessiva por resultados

e ausência de reconhecimento profissional. A análise estatística realizada pelos autores confirma que esses elementos estão significativamente relacionados ao aumento de sintomas ansiosos e depressivos. Tal evidência reforça a compreensão de que o sofrimento mental no trabalho não pode ser interpretado como fragilidade individual, mas como reflexo das condições estruturais impostas pela organização laboral.

No âmbito da cultura organizacional, Gomes (2023) argumenta que valores institucionais pautados na participação, transparência e respeito são determinantes para a promoção da saúde mental. A autora sustenta que empresas que estimulam diálogo aberto e valorização do trabalhador apresentam melhores indicadores de bem-estar psicológico. Dessa forma, evidencia-se que políticas formais precisam estar alinhadas a uma cultura organizacional coerente, pois a dissociação entre discurso e prática compromete a credibilidade das ações implementadas.

A discussão acerca do burnout ganha destaque no estudo de Lima *et al.* (2024), que apontam a flexibilização de jornadas e o incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional como estratégias eficazes na prevenção da síndrome. Os autores ressaltam que ambientes excessivamente competitivos, marcados por metas inatingíveis e jornadas prolongadas, favorecem o esgotamento físico e emocional. Assim, a adoção de práticas que promovam pausas, descanso adequado e gestão realista de metas revela-se essencial para mitigar riscos psicossociais.

Martins e Souza (2023) introduzem a problemática do assédio moral como elemento crítico na análise da saúde mental no trabalho. Segundo os autores, ambientes organizacionais que não dispõem de mecanismos formais de denúncia e apuração tendem a perpetuar comportamentos abusivos. A implementação de políticas claras de combate ao assédio, acompanhadas de canais seguros e confidenciais, fortalece a percepção de justiça organizacional e contribui para a construção de um clima de confiança.

Oliveira *et al.* (2024), ao avaliarem programas estruturados de promoção da saúde mental, identificaram melhora significativa nos níveis de satisfação dos trabalhadores e redução de indicadores de estresse após a implementação das intervenções. A abordagem quase-experimental utilizada pelos autores evidencia que políticas bem planejadas e monitoradas produzem resultados mensuráveis. Isso demonstra que investir em saúde mental não é apenas uma ação ética, mas também estratégica para o desempenho organizacional.

A análise comparativa dos estudos revela convergência quanto à necessidade de integração entre políticas institucionais e práticas cotidianas. Não basta formalizar documentos normativos ou divulgar campanhas institucionais; é imprescindível que as ações estejam

incorporadas à rotina organizacional. A ausência dessa coerência pode gerar descrédito entre os trabalhadores e comprometer a efetividade das iniciativas propostas.

Outro aspecto recorrente nas produções analisadas refere-se à importância da participação ativa dos colaboradores na construção e avaliação das políticas de saúde mental. Quando os trabalhadores são incluídos no processo decisório, há maior senso de pertencimento e engajamento. Por outro lado, políticas impostas de forma verticalizada tendem a apresentar menor adesão e impacto reduzido.

Observa-se, ainda, que os estudos enfatizam a necessidade de monitoramento contínuo das ações implementadas. A avaliação sistemática de indicadores, como absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho, permite ajustes e aprimoramentos constantes. Esse acompanhamento reforça o caráter dinâmico das políticas de saúde mental, que devem ser adaptadas às mudanças organizacionais e sociais.

A partir da articulação das ideias dos autores, percebe-se que a saúde mental no trabalho está intrinsecamente ligada às condições estruturais, culturais e relacionais das organizações. O sofrimento psíquico emerge como resultado de múltiplos fatores interdependentes, exigindo abordagens integradas e interdisciplinares. Dessa forma, políticas corporativas eficazes devem contemplar tanto intervenções individuais quanto mudanças estruturais no modo de organização do trabalho.

Os estudos também evidenciam que a promoção da saúde mental contribui para o fortalecimento da imagem institucional das empresas. Organizações que demonstram compromisso com o bem-estar dos trabalhadores tendem a atrair e reter talentos, além de consolidar reputação positiva no mercado. Assim, a saúde mental passa a ser compreendida não apenas como questão de responsabilidade social, mas como diferencial competitivo.

Conclui-se, nesta etapa da análise, que os autores convergem na defesa de uma gestão organizacional humanizada, fundamentada no respeito, na prevenção e na corresponsabilidade. A consolidação de políticas corporativas eficazes depende de comprometimento institucional, capacitação de lideranças e participação ativa dos trabalhadores. Somente por meio dessa articulação será possível construir ambientes laborais que promovam saúde, produtividade e sustentabilidade a longo prazo.

Observa-se que os estudos também convergem ao apontar que a saúde mental no trabalho deve ser compreendida sob uma perspectiva sistêmica, considerando a interação entre fatores individuais, organizacionais e sociais. Almeida (2023) sugere que políticas corporativas eficazes

não podem se limitar à oferta de apoio psicológico, mas devem incluir mudanças estruturais na dinâmica laboral. Essa visão amplia o escopo das intervenções, deslocando o foco exclusivo do indivíduo para o contexto em que ele está inserido.

Barbosa *et al.* (2024) reforçam essa compreensão ao demonstrar que programas preventivos isolados apresentam resultados mais limitados quando não estão integrados a uma política institucional abrangente. Os autores destacam que a continuidade das ações e o apoio explícito da alta gestão são determinantes para a consolidação de uma cultura organizacional voltada ao cuidado. Assim, a efetividade das práticas preventivas depende da coerência entre estratégia organizacional e ações operacionais.

No que se refere à liderança, Costa e Pereira (2023) aprofundam a análise ao indicar que gestores funcionam como mediadores entre as políticas institucionais e a experiência concreta dos trabalhadores. Mesmo diante de diretrizes bem estruturadas, a ausência de preparo das lideranças pode comprometer a implementação das ações. Portanto, investir na formação de gestores sensíveis às questões de saúde mental revela-se fundamental para garantir a aplicabilidade das políticas.

Fernandes *et al.* (2024) acrescentam que a intensificação do trabalho, impulsionada por metas agressivas e monitoramento constante de desempenho, configura um dos principais fatores de risco psicossocial na atualidade. A pressão por produtividade, quando desvinculada de condições adequadas de suporte, tende a gerar esgotamento e sentimentos de inadequação. Esse cenário reforça a necessidade de revisão dos modelos de gestão excessivamente centrados em resultados numéricos.

A cultura organizacional, conforme enfatiza Gomes (2023), exerce papel estruturante na forma como a saúde mental é percebida e tratada. Em ambientes onde predomina o estigma relacionado ao sofrimento psíquico, os trabalhadores tendem a silenciar suas dificuldades por medo de julgamento ou represália. Dessa forma, a autora argumenta que promover uma cultura de acolhimento e respeito é condição indispensável para que as políticas tenham efetividade real.

Lima *et al.* (2024) ressaltam que o burnout não deve ser interpretado apenas como consequência de fragilidade individual, mas como resultado de desequilíbrios estruturais na organização do trabalho. A ausência de autonomia, o excesso de demandas e a falta de reconhecimento são elementos que contribuem para o esgotamento. Os autores defendem que estratégias preventivas precisam envolver revisão de processos internos, redistribuição de tarefas e redefinição de metas.

Martins e Souza (2023), ao tratarem do assédio moral, evidenciam que práticas abusivas comprometem não apenas a vítima direta, mas todo o clima organizacional. Ambientes permissivos ao assédio tendem a gerar medo, insegurança e desconfiança coletiva. Assim, políticas claras de prevenção e responsabilização são fundamentais para assegurar relações de trabalho éticas e respeitadas.

Oliveira *et al.* (2024) acrescentam que a avaliação periódica das intervenções é essencial para verificar sua eficácia e promover ajustes necessários. A mensuração de indicadores antes e após a implementação dos programas permite identificar avanços e lacunas. Essa prática fortalece a gestão baseada em evidências e amplia a credibilidade das ações desenvolvidas.

Outro ponto de convergência entre os estudos refere-se à necessidade de integração entre saúde mental e políticas de recursos humanos. Processos de recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional precisam considerar aspectos relacionados ao bem-estar psicológico. A ausência dessa integração pode gerar contradições entre o discurso institucional e as práticas cotidianas.

Os autores também apontam que o avanço das tecnologias e o regime de trabalho remoto intensificaram desafios relacionados à saúde mental. A hiperconectividade e a dificuldade de delimitar fronteiras entre vida pessoal e profissional ampliam o risco de sobrecarga. Nesse sentido, políticas claras sobre jornada e direito à desconexão tornam-se cada vez mais necessárias.

A análise evidencia, ainda, que organizações que investem em escuta ativa e canais de diálogo tendem a identificar precocemente sinais de sofrimento psíquico. A comunicação transparente contribui para a construção de confiança e fortalece vínculos entre trabalhadores e gestão. Esse aspecto é reiterado pelos diferentes autores como elemento central na promoção de ambientes saudáveis.

Observa-se também que a responsabilização exclusiva do indivíduo pelo seu adoecimento é criticada nos estudos analisados. A tendência de atribuir o sofrimento à incapacidade pessoal desconsidera fatores estruturais e culturais que influenciam diretamente a saúde mental. Dessa forma, os autores defendem abordagens organizacionais mais amplas e contextualizadas.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de políticas públicas articuladas às iniciativas corporativas. Embora o foco dos estudos esteja no âmbito organizacional, reconhece-se que legislações e diretrizes nacionais podem estimular a adoção de práticas mais responsáveis. A articulação entre setor público e privado fortalece a construção de ambientes laborais mais saudáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo retomam o objetivo proposto na introdução, que consistiu em analisar de que maneira as organizações estruturam e aplicam políticas voltadas à saúde mental, bem como avaliar a eficácia das práticas preventivas na redução de riscos psicossociais e na promoção do bem-estar dos colaboradores. A partir da revisão integrativa realizada, foi possível constatar que as empresas brasileiras vêm avançando na formalização de políticas corporativas direcionadas à saúde mental, especialmente no período de 2023 a 2024, ainda que persistam desafios relacionados à implementação prática e à consolidação de uma cultura organizacional coerente com tais diretrizes.

Os estudos analisados demonstraram que organizações que estruturam políticas claras, com programas contínuos de apoio psicológico, capacitação de lideranças, canais de escuta e estratégias de prevenção ao estresse e ao burnout, apresentam resultados mais positivos em termos de satisfação, engajamento e redução de afastamentos por adoecimento mental. Verificou-se, portanto, que a presença de políticas institucionais bem definidas exerce impacto direto na qualidade do ambiente de trabalho, sobretudo quando acompanhada de monitoramento e avaliação sistemática.

No que se refere às práticas preventivas, os achados evidenciam que ações como flexibilização de jornada, promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, combate ao assédio moral e incentivo à comunicação transparente contribuem significativamente para a diminuição dos riscos psicossociais. Entretanto, ficou evidente que a eficácia dessas práticas depende da integração entre discurso e prática, bem como do comprometimento da alta gestão e da preparação das lideranças para atuarem de forma empática e humanizada.

Outro aspecto relevante identificado foi que políticas isoladas ou meramente formais tendem a apresentar impacto limitado quando não estão inseridas em uma cultura organizacional participativa e acolhedora. Assim, responder ao objetivo da pesquisa implica reconhecer que a promoção da saúde mental no trabalho não se resume à implementação de programas específicos, mas exige transformação estrutural na forma de organizar o trabalho, distribuir demandas e valorizar os trabalhadores.

Conclui-se, portanto, que as políticas corporativas e as práticas preventivas analisadas demonstram potencial efetivo na promoção do bem-estar psicológico e na redução de fatores de risco, desde que implementadas de maneira contínua, estratégica e alinhada à cultura

organizacional. A pesquisa evidencia que o cuidado com a saúde mental deve ser compreendido como responsabilidade institucional e como elemento essencial para a sustentabilidade organizacional. Dessa forma, reforça-se a necessidade de que as empresas avancem não apenas na formalização de diretrizes, mas na consolidação de ambientes de trabalho verdadeiramente saudáveis, éticos e comprometidos com a dignidade humana.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. S. Políticas corporativas e saúde mental: desafios contemporâneos nas organizações brasileiras. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 48, e12, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-63690000123123>
- BARBOSA, L. M. *et al.* Práticas preventivas e estresse ocupacional: evidências em trabalhadores brasileiros. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 29, n. 3, p. 1123-1132, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232024293.04562023>
- COSTA, P. R.; PEREIRA, T. A. Liderança organizacional e promoção da saúde mental no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 23, n. 2, p. 145-156, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.2.145>
- FERNANDES, J. A. *et al.* Fatores psicossociais e adoecimento mental em trabalhadores administrativos. *Revista de Saúde Pública*, v. 58, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2024058004567>
- GOMES, A. L. Cultura organizacional e saúde mental: uma revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 76, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0456>
- LIMA, D. F. *et al.* Estratégias corporativas na prevenção do burnout: estudo qualitativo em empresas brasileiras. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 40, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00012324>
- LIMA, L. A. de O.; BERNARDY, T. A. dos S.; MENDEZ, A. V.; SCHIAVAO, L. J. V.; SOARES, A. R. N.; SOUZA JÚNIOR, S. O. de; VILELA, C. R.; BEZERRA, I. G. S. Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 16, n. 7, p. e5144, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i7.5144.
- LIMA, L. A. de O.; DOMINGUES JUNIOR, P. L. GOMES, O. V. de O. SAÚDE OCUPACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE CATADORES DE RECICLÁVEIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. *Revista CPAQV - Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida*, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 9, 2025. DOI: 10.36692/V17N2-93R
- LIMA, L. A. de O.; LEITE, J. V. F.; PINTO, G. C. O.; FRANCO, T. G. R.; FREITAS, C. L. de. Gestão Estratégica de Recursos no Sistema Único de Saúde (SUS): Desafios e Estratégias Administrativas. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 16, n. 10, p. e5320, 2025. DOI:

10.7769/gesec.v16i10.5320

LIMA, L. A. de O.; PARENTE, A. M. B.; LEIMANN, A. H.; SCHIAVAO, L. J. V.; MAIA, L. A.; SOUSA, F. B. da S.; ARAÚJO, T. S. S.; SOUSA, G. C. Gestão na Saúde Pública: Contribuições da Inteligência Artificial para a Otimização dos Processos e Tomada de Decisões. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 16, n. 9, p. e5243, 2025.

LIMA, L. A. O. Estigmatização do HIV nas relações e formas de trabalho: Uma revisão integrativa de literatura. *LUMEN ET VIRTUS*, v. 15, p. 1497-1506, 2024. <https://doi.org/10.56238/levv15n38-096>

LIMA, L. A. O. *et al.* GESTÃO HUMANIZADA EM SAÚDE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. *LUMEN ET VIRTUS*, v. 16, p. 1009-1019, 2025. <https://doi.org/10.56238/levv16n45-027>

LIMA, L. A. O. *et al.* INFORMATIZAÇÃO EM SAÚDE: AVANÇOS TECNOLÓGICO E A MODERNIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE. *LUMEN ET VIRTUS*, v. 16, p. 5102-5111, 2025. <https://doi.org/10.56238/levv16n48-042>

LIMA, L. A. O. *et al.* Os desafios na formação de profissionais de saúde no Brasil. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, v. 7, p. 05-15, 2025. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2025v7n5p05-15>

LIMA, L. A. O. *et al.* Quality of life at work in a ready care unit in Brazil during the covid-19 pandemic. **International Journal of Research -GRANTHAALAYAH**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 318–327, 2020. DOI: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.i9.2020.1243>

Lima, L. A. O., Domingues Júnior, P. L., & Silva, L. L. (2024). Estresse ocupacional em período pandêmico e as relações existentes com os acidentes laborais: estudo de caso em uma indústria alimentícia. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 34-47. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i1.7484>.

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES JUNIOR, GOMES, O. V. O. Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à síndrome de burnout entre profissionais da saúde. **Boletim de Conjuntura Boca**, 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10198981>

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES, P. L ; SILVA, R. T. . Applicability of the Servqual Scale for Analyzing the Perceived Quality of Public Health Services during the Covid-19 Pandemic in the Municipality of Três Rios/RJ, Brazil. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, v. 12, p. 17-18, 2024. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1208003>

LIMA, L. A. O.; GOMES FILHO, T. A. Gênero, sexualidade e trabalho: Heteronormatividade e o assédio moral contra homossexuais no contexto organizacional. *LUMEN ET VIRTUS*, v. 15, p. 1488-1496, 2024. <https://doi.org/10.56238/levv15n38-095>

LIMA, L. A. O; SILVA, L. L.; DOMINGUES JÚNIOR, P. L. Qualidade de Vida no Trabalho segundo as percepções dos funcionários públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). **REVISTA DE CARREIRAS E PESSOAS**, v. 14, p. 346-359, 2024. <https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.60020>

LIMA, Lucas Alves de Oliveira; DA SILVA, Avelar Alves; DE LIMA, Tamires Mélo; PONTES, Marcelo Campos; DE SOUSA, Karine Lima; AZEVEDO, Miguel Tourinho. Programa Saúde na Escola (PSE): Integrando políticas públicas de saúde e de educação. LUMEN ET VIRTUS, [S. l.], v. 15, n. 40, p. 4386–4393, 2024. DOI: 10.56238/levv15n40-021.

MARTINS, C. S.; SOUZA, E. M. Assédio moral e políticas institucionais de prevenção no ambiente de trabalho. Revista Direito e Práxis, v. 14, n. 3, p. 2012-2028, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2023/67890>

OLIVEIRA, F. N. *et al.* Programas de promoção da saúde mental no trabalho: avaliação de efetividade. Saúde em Debate, v. 48, n. 2, p. 345-359, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202420208>