



SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: o papel do RH na promoção do bem-estar dos colaboradores no setor público

Maria José Ferreira Silva de Oliveira ¹

Marco Aurelio Benevides de Pinho ²

¹ Graduanda em Administração Pública, Universidade Federal Rural de Pernambuco

² Titulação do Professor, Universidade Federal Rural de Pernambuco

*E-mail para contato: ferreira.hilma@gmail.com

RESUMO

A saúde mental no ambiente de trabalho tornou-se uma preocupação central para as organizações, especialmente no setor público, onde a pressão por eficiência e a burocracia podem gerar altos níveis de estresse entre os colaboradores. Este trabalho tem como objetivo analisar o papel do setor de Recursos Humanos (RH) na promoção do bem-estar mental no ambiente de trabalho, focando nas estratégias e práticas adotadas no setor público. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica que incluiu artigos científicos, livros e relatórios publicados entre 2013 e 2023. Os resultados indicam que a flexibilização da jornada de trabalho, programas de assistência psicológica e capacitação de líderes são estratégias eficazes para promover o bem-estar mental dos servidores públicos. Conclui-se que o setor de RH desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente organizacional saudável, com impacto direto na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho, Gestão de pessoas, Recursos Humanos, Saúde mental, Setor público.



1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a saúde mental no ambiente de trabalho emergiu como uma preocupação central para empresas em todo o mundo. Com o aumento das demandas por alta performance, o estresse e outros transtornos mentais, como a ansiedade e a depressão, tornaram-se cada vez mais comuns entre os trabalhadores. Esses problemas afetam não apenas a qualidade de vida dos indivíduos, mas também têm impactos significativos nos resultados organizacionais, manifestando-se em forma de queda de produtividade, aumento do absenteísmo e custos elevados relacionados à saúde. Diante desse cenário, a promoção do bem-estar psicológico no ambiente de trabalho não pode mais ser vista como um aspecto secundário; ao contrário, deve ser uma prioridade estratégica para as empresas que desejam prosperar (Otoni, 2023).

Neste contexto, o papel do setor de Recursos Humanos (RH) se revela fundamental no setor público. O RH não apenas gerencia processos de recrutamento e seleção, mas também desempenha uma função crucial na criação de um ambiente de trabalho que promove o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Através da implementação de políticas de apoio psicológico, programas de desenvolvimento pessoal, iniciativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e práticas que incentivam a inclusão e a diversidade, o RH pode influenciar diretamente o clima organizacional e, conseqüentemente, a saúde mental dos funcionários. Dessa forma, entender como o RH pode atuar de maneira eficaz na promoção do bem-estar mental é essencial para a sustentabilidade das organizações e o bem-estar de seus colaboradores (Moura; Granetto, 2023).

A saúde mental pode ser compreendida como um estado de equilíbrio emocional e psicológico, no qual o indivíduo é capaz de lidar com os desafios da vida cotidiana, trabalhar de forma produtiva e contribuir para a comunidade em que está inserido. Por sua vez, o bem-estar refere-se à percepção subjetiva de satisfação e qualidade de vida, englobando aspectos físicos, emocionais e sociais que promovem a sensação de plenitude e felicidade. No ambiente de trabalho, ambos os conceitos estão interligados, pois a manutenção da saúde mental é essencial para que os colaboradores possam desempenhar suas funções de maneira satisfatória, enquanto o bem-estar organizacional atua como um catalisador para a produtividade, o engajamento e a harmonia nas relações interpessoais (OMS, 2023).

Diante disso, surge a seguinte pergunta problema: de que forma o setor de Recursos Humanos pode atuar para prevenir transtornos emocionais, como depressão, ansiedade e burnout enquanto promove condições que favoreçam a satisfação dos colaboradores no setor público? Considerando o problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral analisar o papel do setor de Recursos Humanos (RH) na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho no setor público. Especificamente, busca-se identificar as principais estratégias adotadas pelo RH para promover o bem-estar mental dos colaboradores, bem como analisar os desafios enfrentados pelas organizações públicas na implementação dessas políticas.

Além disso, pretende- na literatura as práticas mais eficazes na criação de um ambiente



de trabalho psicologicamente saudável. Por fim, também se busca explorar o papel do RH na desmistificação do estigma relacionado à saúde mental no ambiente de trabalho.

A justificativa para este estudo se baseia na premissa de que a saúde mental dos colaboradores é um fator crítico para o sucesso organizacional a longo prazo. Em um mundo cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações que negligenciam a saúde mental de seus trabalhadores correm o risco de enfrentar maiores índices de rotatividade, menor engajamento e desafios contínuos em termos de produtividade e inovação. Portanto, investigar como o RH pode contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e acolhedores se torna uma necessidade imperativa.

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo se propõe realizar uma revisão da literatura existente sobre o papel do RH na promoção do bem-estar mental no ambiente de trabalho, considerando práticas adotadas em empresas de diferentes setores e tamanhos. A pesquisa será guiada por uma análise de publicações relevantes dos últimos dez anos, incluindo artigos científicos, livros e relatórios institucionais, a fim de fornecer uma base sólida para futuras intervenções e políticas organizacionais.

Com essa abordagem, o presente trabalho espera não apenas reforçar a importância do papel do RH na promoção da saúde mental, mas também oferecer insights práticos para que as organizações públicas possam desenvolver estratégias mais eficazes e sustentáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A importância da saúde mental no ambiente de trabalho

A saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional. O reconhecimento da importância do bem-estar psicológico dos colaboradores vem crescendo nas últimas décadas, em resposta a estudos que mostram os impactos dos transtornos mentais na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores. Problemas como estresse, ansiedade e depressão, quando não tratados adequadamente, podem levar a um aumento significativo no absenteísmo, na rotatividade de pessoal e na ocorrência de acidentes de trabalho, além de prejudicar a performance e o engajamento no dia a dia corporativo (Sampaio; Oliveira; Pires, 2020).

Empresas que negligenciam a saúde mental de seus funcionários correm o risco de enfrentar altos custos indiretos, não apenas em termos de queda de produtividade, mas também no aumento de despesas com saúde e processos trabalhistas. Estima-se que, globalmente, os transtornos mentais são responsáveis por perdas econômicas anuais na ordem de trilhões de dólares, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). Além disso, ambientes de trabalho que não são favoráveis ao bem-estar mental podem desencadear uma cultura tóxica, marcada por altos níveis de estresse, conflitos interpessoais e burnout, o que prejudica tanto os colaboradores quanto a reputação e os resultados da organização (Fiocruz, 2023).

Diante desse cenário, promover a saúde mental no trabalho deixou de ser uma



responsabilidade apenas dos indivíduos e passou a ser vista como uma prioridade estratégica das empresas. A criação de ambientes de trabalho que estimulem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o suporte psicológico e a prevenção de fatores que causam estresse tornou-se uma necessidade não apenas ética, mas também econômica. Colaboradores que se sentem apoiados e cuidados tendem a ser mais engajados, criativos e leais, gerando resultados mais positivos e contribuindo para a sustentabilidade da organização a longo prazo (SPC, 2024).

Assim, reconhecer e valorizar a saúde mental como um fator central no sucesso das organizações é essencial. O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel decisivo nesse processo, liderando iniciativas e políticas que busquem criar um ambiente de trabalho mais saudável e resiliente. Entender a importância da saúde mental no trabalho é o primeiro passo para que as empresas possam implementar estratégias eficazes, contribuindo para um ambiente corporativo mais produtivo e harmonioso (Pereira, 2019).

A crescente valorização da saúde mental no ambiente de trabalho também reflete mudanças nas expectativas sociais e culturais. A geração atual de trabalhadores está mais consciente da importância de cuidar da saúde mental, o que resulta em uma maior demanda por ambientes de trabalho que priorizem o bem-estar psicológico. Dessa forma, as organizações que não adaptarem suas práticas e políticas para incluir o suporte à saúde mental podem enfrentar dificuldades na retenção de talentos e no engajamento dos colaboradores, especialmente em setores onde a competição por profissionais qualificados é acirrada (Alcântara; Andrade; Silva, 2020).

Estudos indicam que a presença de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro é um dos principais fatores que contribuem para o desempenho dos colaboradores. A ausência de apoio e a presença de fatores estressores, como metas irrealistas, excesso de trabalho e falta de reconhecimento, tendem a gerar sentimentos de frustração, esgotamento e, em casos mais graves, síndromes como o burnout, que tem sido amplamente reconhecida como uma condição associada ao trabalho. Segundo a OMS, o burnout foi oficialmente incluído na Classificação Internacional de Doenças (CID-11), o que destaca ainda mais a importância de reconhecer e mitigar suas causas no ambiente de trabalho (OPAS/OMS, 2019).

Além disso, a promoção da saúde mental no trabalho está diretamente relacionada ao fortalecimento da cultura organizacional. Empresas que adotam políticas proativas de saúde mental, como a promoção de pausas regulares, programas de mindfulness e acompanhamento psicológico, tendem a cultivar uma cultura de apoio e cuidado. Isso não apenas melhora o bem-estar dos colaboradores, mas também gera um ambiente de confiança e cooperação, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar suas preocupações e buscar ajuda quando necessário. Esse tipo de cultura organizacional pode se transformar em uma vantagem competitiva, atraindo profissionais de alta qualidade e promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador (Silva et al., 2016).

Por fim, a importância da saúde mental no ambiente de trabalho transcende o aspecto individual e afeta diretamente o desempenho organizacional. Empresas que investem em



programas de saúde mental obtêm benefícios tangíveis, como a redução dos custos com afastamentos e tratamento de saúde, além de aumentar a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a saúde mental deve ser vista como um componente estratégico para o sucesso a longo prazo, e cabe às empresas, por meio de suas políticas e ações, garantir que o bem-estar mental de seus colaboradores esteja no centro de suas estratégias organizacionais (Silva, 2017).

2.2 O papel do RH na promoção da saúde mental dos servidores públicos

O papel do setor de Recursos Humanos (RH) na promoção da saúde mental dos servidores públicos é fundamental, especialmente em um ambiente de trabalho que frequentemente envolve alta pressão, burocracia e cobranças por eficiência e resultados. Diferente do setor privado, o serviço público enfrenta desafios específicos, como a estabilidade no emprego, a lentidão em mudanças organizacionais e as constantes interações com o público, o que pode gerar altos níveis de estresse e desgaste emocional. A estabilidade no emprego, embora vista como uma vantagem, pode impactar negativamente a motivação e o engajamento, já que a ausência de riscos imediatos de demissão pode levar à acomodação e à percepção de desigualdade no esforço entre colegas (Moretti; Batista, 2020).

A lentidão em mudanças organizacionais, característica da estrutura burocrática e das normas rígidas do setor público, dificulta a implementação ágil de políticas de bem-estar, gerando frustração entre os servidores que não observam avanços rápidos nas condições de trabalho. Já a interação constante com o público, em especial nas áreas mais sensíveis como saúde, educação e segurança, expõe os servidores a demandas emocionais intensas, conflitos e insatisfações, aumentando o risco de esgotamento emocional e burnout. Nesse contexto, o RH deve atuar de maneira estratégica para garantir que os servidores tenham o suporte necessário para lidar com as pressões diárias e manter o equilíbrio emocional (Moretti; Batista, 2020).

Uma das principais responsabilidades do RH no serviço público é a criação de programas de apoio à saúde mental que contemplem tanto a prevenção quanto o tratamento de transtornos psicológicos. Programas de assistência ao servidor, como o oferecimento de acompanhamento psicológico e psiquiátrico, são essenciais para garantir que aqueles que enfrentam dificuldades emocionais tenham acesso ao suporte necessário. Esses programas podem incluir desde atendimentos individuais até a promoção de oficinas sobre gestão do estresse e técnicas de relaxamento, além de campanhas de conscientização que busquem combater o estigma em torno da saúde mental (Camargo et al., 2023).

Outro aspecto relevante é a promoção de um ambiente de trabalho que estimule o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores. O RH pode implementar políticas de flexibilização da jornada de trabalho, como o teletrabalho ou horários flexíveis, para permitir que os servidores possam gerenciar melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais. Em muitos casos, a falta de controle sobre o próprio tempo e a sobrecarga de trabalho são fatores que contribuem para o aumento dos casos de ansiedade e burnout. A flexibilização do trabalho não



apenas melhora a qualidade de vida dos servidores, mas também pode resultar em um aumento da produtividade e satisfação (Amorim; Cosme; Souza, 2021).

A capacitação dos gestores públicos também é uma estratégia eficaz que o RH pode adotar para a promoção da saúde mental. Líderes que estão preparados para identificar sinais de esgotamento emocional e criar um ambiente de apoio são peças-chave na construção de um ambiente organizacional mais saudável. Treinamentos sobre inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos são fundamentais para que os gestores saibam lidar de forma adequada com os desafios emocionais de suas equipes e possam promover uma cultura de empatia e compreensão (Rodriguez, 2021).

A comunicação aberta e o acolhimento também desempenham um papel crucial. O RH deve garantir a existência de canais de comunicação onde os servidores possam expressar suas preocupações e sugerir melhorias no ambiente de trabalho. Esses canais, como ouvidorias internas ou grupos de apoio, possibilitam que os problemas relacionados à saúde mental sejam abordados antes que se tornem questões maiores, além de promover um ambiente mais transparente e colaborativo (Paula et al., 2023).

Além disso, é importante que o RH esteja atento às particularidades do serviço público, como a carga emocional decorrente da interação direta com a população, o que pode levar ao desgaste emocional. Em algumas funções, como nas áreas de saúde, segurança pública e educação, os servidores estão expostos a situações de estresse constante, que podem resultar em esgotamento físico e mental. Nesses casos, o RH deve trabalhar em parceria com outras áreas da administração pública para desenvolver políticas e programas que ofereçam suporte especializado, como acompanhamento psicológico em situações de crise e campanhas de prevenção ao suicídio e à depressão (Paulino, 2019).

A continuidade da promoção da saúde mental dos servidores públicos pelo setor de Recursos Humanos envolve também uma atuação estratégica no combate ao estigma que muitas vezes está associado aos transtornos psicológicos. Em ambientes de trabalho, principalmente no setor público, é comum que servidores se sintam relutantes em buscar ajuda para questões de saúde mental por medo de serem vistos como frágeis ou inadequados para suas funções. O RH tem um papel importante em desmistificar esses preconceitos por meio de campanhas de conscientização e da criação de uma cultura organizacional que normaliza o diálogo sobre saúde mental (Codo et al., 2020).

A promoção do autocuidado também deve ser incentivada pelo RH como uma prática constante. Isso pode ser feito através da oferta de programas que incentivem os servidores a cuidarem de sua saúde física e mental de forma contínua. Além de campanhas de conscientização, atividades de lazer e esportivas podem ser oferecidas como parte dos benefícios organizacionais. Sessões de meditação, aulas de ioga, e palestras sobre qualidade de vida são práticas que podem contribuir significativamente para o bem-estar dos servidores públicos, ajudando-os a lidar com o estresse e melhorar seu desempenho profissional (Ventura e al., 2021).



Outro aspecto crucial é a integração de políticas de saúde mental no planejamento estratégico da administração pública. O RH pode garantir que a saúde mental seja uma prioridade contínua ao incluir metas relacionadas ao bem-estar emocional nas avaliações de desempenho e nos planos de desenvolvimento organizacional. Isso pode incluir indicadores específicos que avaliem o clima organizacional, a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A inclusão desses aspectos nas políticas públicas de gestão de pessoas ajuda a reforçar a importância da saúde mental como um valor organizacional (Lima et al., 2019).

É importante também que o RH promova espaços de escuta ativa, onde os servidores se sintam confortáveis para compartilhar suas preocupações e necessidades. A criação de grupos de apoio e a realização de rodas de conversa podem facilitar a identificação precoce de problemas emocionais e a implementação de intervenções mais eficazes. Isso contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e empático, no qual os servidores públicos se sintam parte de uma equipe que valoriza seu bem-estar (Moura; Brandão, 2024).

Além disso, o RH pode colaborar com outros setores da administração pública, como as áreas de saúde e segurança no trabalho, para implementar programas de monitoramento contínuo da saúde mental. Ferramentas como questionários de saúde emocional e a análise de dados sobre o absenteísmo relacionado a questões de saúde mental podem fornecer insights importantes para a criação de intervenções direcionadas e preventivas. Essa parceria intersetorial permite que o RH tenha uma visão mais completa do cenário de saúde mental dos servidores e desenvolva políticas mais eficazes (Guimarães, 2023).

2.3 Estratégias e Práticas Eficazes de Promoção do Bem-Estar no Trabalho

A promoção do bem-estar no ambiente de trabalho exige a adoção de estratégias e práticas que vão além das políticas convencionais de recursos humanos. Para garantir o equilíbrio entre a saúde física e mental dos colaboradores, as organizações precisam implementar abordagens abrangentes e integradas que considerem as necessidades individuais e coletivas dentro do contexto corporativo. As estratégias eficazes de promoção do bem-estar envolvem a criação de um ambiente de trabalho saudável, o fornecimento de suporte contínuo para o desenvolvimento pessoal e profissional, e a oferta de recursos para o cuidado emocional e físico dos colaboradores (Ogata, 2018).

Uma das práticas mais eficazes para a promoção do bem-estar no trabalho é a flexibilização da jornada de trabalho. A rigidez dos horários de trabalho pode ser uma grande fonte de estresse, especialmente para aqueles que lidam com demandas familiares ou pessoais fora do ambiente corporativo. Oferecer horários flexíveis ou opções de trabalho remoto permite que os colaboradores equilibrem melhor suas responsabilidades, contribuindo para a redução do estresse e o aumento da satisfação no trabalho. Além disso, a possibilidade de personalizar o tempo de trabalho de acordo com as necessidades individuais pode aumentar a produtividade e o engajamento, uma vez que os funcionários se sentem mais valorizados e em controle de seu



próprio tempo (Daehn, 2020).

Outro ponto essencial é a implementação de programas de assistência ao servidor (Employee Assistance Programs - EAPs), que fornecem suporte psicológico e emocional de maneira confidencial. Esses programas costumam oferecer serviços de aconselhamento, apoio em momentos de crise e recursos para lidar com questões como estresse, ansiedade e depressão. Ao disponibilizar esses serviços, a empresa demonstra um compromisso com a saúde mental dos colaboradores, criando uma rede de apoio que pode ser acessada sempre que necessário. Além disso, a confidencialidade desses programas é um aspecto crucial, pois incentiva os funcionários a buscarem ajuda sem medo de julgamento ou repercussões negativas (Workplace Mental Health, 2024).

A promoção da prática de atividades físicas também é uma estratégia comprovadamente eficaz na melhora do bem-estar no trabalho. Estudos mostram que a prática regular de exercícios contribui significativamente para a redução do estresse, o aumento da disposição e o fortalecimento da saúde mental. Empresas podem incentivar esse hábito ao oferecer benefícios como subsídios para academias, ginástica laboral ou até mesmo a criação de espaços internos voltados para a prática de atividades físicas, como academias ou áreas para alongamento. O incentivo à movimentação regular ao longo do dia pode resultar em colaboradores mais energizados e menos propensos a sofrer de problemas como ansiedade e depressão (Pinto; Cruz, 2024).

A criação de uma cultura de feedback e comunicação aberta é outra estratégia eficaz para a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. Colaboradores que têm a oportunidade de compartilhar suas preocupações, opiniões e sugestões de forma transparente tendem a se sentir mais envolvidos e ouvidos dentro da organização. Reuniões regulares, pesquisas de satisfação e canais anônimos de feedback são formas que o RH pode adotar para manter um diálogo aberto com os funcionários. Essa prática não apenas contribui para a saúde mental, mas também para a identificação precoce de potenciais problemas no ambiente de trabalho, permitindo que a empresa atue de forma proativa na resolução de conflitos e na promoção de melhorias (Meirinhos; Barreto, 2018).

Adicionalmente, o desenvolvimento de uma liderança empática e inclusiva é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho saudável. Líderes que demonstram empatia, que ouvem ativamente seus colaboradores e que estão dispostos a oferecer suporte em momentos de necessidade, criam uma atmosfera de confiança e segurança. A formação de líderes capazes de identificar sinais de esgotamento ou de dificuldade emocional em suas equipes é uma prática estratégica para a promoção do bem-estar. O treinamento contínuo de gestores em inteligência emocional, gestão de conflitos e técnicas de liderança humanizada pode transformar o ambiente de trabalho, tornando-o mais acolhedor e psicologicamente seguro (Assunção, 2024).

Além disso, as empresas devem investir em programas de desenvolvimento pessoal e profissional, oferecendo oportunidades de crescimento que atendam às ambições e aos



interesses dos colaboradores. A falta de perspectiva de crescimento e o desinteresse no trabalho são fatores que contribuem para o desengajamento e o aumento de problemas emocionais no ambiente de trabalho. Ao oferecer treinamentos, workshops e cursos que incentivem o aprendizado contínuo, as organizações não só melhoram a qualificação de seus funcionários, como também reforçam o sentimento de pertencimento e valorização. O desenvolvimento profissional gera um ciclo positivo de motivação, no qual os colaboradores se sentem mais confiantes e capacitados para realizar suas funções (Silva et al., 2022).

Em resumo, as estratégias e práticas eficazes de promoção do bem-estar no trabalho devem ser variadas, integradas e adaptáveis às diferentes necessidades dos colaboradores. A implementação dessas iniciativas não apenas melhora a saúde física e mental dos funcionários, mas também traz benefícios tangíveis para a organização, como maior produtividade, engajamento e retenção de talentos. Ao adotar uma abordagem proativa e centrada nas pessoas, as empresas criam ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e preparados para os desafios do futuro.

3 PROCEDER METODOLÓGICO

Este estudo buscou realizar uma revisão bibliográfica documental cujo objetivo foi explorar o papel do setor de Recursos Humanos (RH) na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho, especificamente no setor público. A pesquisa foi realizada a partir da seleção e análise de artigos científicos, livros e relatórios institucionais publicados nos últimos dez anos (2013-2023), com foco nas práticas e estratégias adotadas para garantir o bem-estar mental dos colaboradores (Gil, 2010).

3.1 Tipo de Estudo

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa, baseando-se na análise de conteúdos encontrados na literatura existente. A revisão de literatura visa sintetizar as principais contribuições teóricas e práticas sobre o papel do RH no setor público, proporcionando uma visão abrangente das estratégias mais eficazes e dos desafios enfrentados (Bardin, 1977).

3.2 Coleta de dados

As fontes utilizadas para a construção deste estudo foram selecionadas em bases de dados acadêmicas como Google Scholar, Scielo e Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e, além de livros e documentos institucionais. Foram considerados artigos e estudos que abordam temas como a promoção da saúde mental no trabalho, políticas de Recursos Humanos e suas implicações no bem-estar dos colaboradores.

3.3 Amostra do trabalho



A busca pelos estudos foi realizada em bases de dados acadêmicas reconhecidas, como Google Scholar, SciELO e a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Além dessas fontes, foram consultados livros e relatórios institucionais que abordam a temática da saúde mental e as práticas de gestão de pessoas no setor público.

Os termos de busca utilizados incluíram combinações de palavras-chave como "saúde mental no ambiente de trabalho", "papel do RH", "bem-estar organizacional", "setor público" e "gestão de pessoas". Essas palavras-chave foram escolhidas com base na relevância para o tema central do estudo e visando a encontrar artigos que abordassem diretamente as práticas e políticas de promoção do bem-estar mental no ambiente de trabalho.

No total, 35 artigos foram encontrados inicialmente durante a busca. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 6 artigos foram selecionados para compor a análise teórica e apoiar as discussões desenvolvidas neste trabalho.

Os critérios de inclusão adotados foram:

- Artigos publicados entre 2013 e 2023.
- Estudos que tratam diretamente da promoção da saúde mental no ambiente de trabalho no setor público.
- Publicações que exploram o papel do RH na implementação de práticas e políticas voltadas ao bem-estar dos colaboradores.

Foram excluídos estudos que:

- Abordavam unicamente o setor privado sem menções ao setor público.
- Tratavam de saúde física sem relação direta com a saúde mental.

3.4 Procedimento de Análise

A análise dos dados foi realizada por meio de uma leitura crítica e interpretativa dos textos selecionados. As informações foram organizadas em categorias temáticas, descritas a seguir: Práticas de Recursos Humanos na promoção da saúde mental, que examinam estratégias adotadas pelo setor de RH, como programas de assistência psicológica, campanhas de conscientização e ações preventivas; Desafios enfrentados pelo setor público, que exploram os obstáculos estruturais, culturais e financeiros que limitam a implementação de práticas voltadas ao bem-estar psicológico; e Estratégias eficazes identificadas na literatura, que destacam abordagens como flexibilização da jornada de trabalho, capacitação de gestores e integração de políticas de saúde mental ao planejamento estratégico das organizações públicas.

3.5 Limitações



As limitações deste estudo incluem a dependência de dados secundários e a possibilidade de viés na seleção dos estudos, visto que a análise foi restrita a publicações disponíveis em bases de dados acessíveis e publicadas em língua portuguesa e inglesa.

Com essa abordagem metodológica, busca-se oferecer uma visão consolidada e relevante para o entendimento das práticas de promoção do bem-estar mental conduzidas pelo RH no setor público.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados alcançados a partir da coleta de dados estão dispostos abaixo em uma tabela para facilitar a análise das informações obtidas e comparar os estudos e o desfecho em relação ao assunto. A amostra final contém 6 artigos que foram selecionados a partir da estratégia de busca descrita na metodologia. Sendo assim, os resultados das pesquisas selecionadas de acordo com os critérios do estudo, para assim compor a construção da discussão.

Autor(es)	Ano	Conclusões
Alcântara, Andrade e Silva	2020	A importância de um ambiente psicologicamente seguro para prevenir burnout, destacando o impacto de metas excessivas e falta de reconhecimento.
Codo et al.	2020	A necessidade de combater o estigma relacionado à saúde mental no setor público por meio de campanhas de conscientização e promoção do autocuidado.
Moura e Granetto	2023	As estratégias do RH, como assistência psicológica e flexibilização da jornada, enfrentam desafios estruturais e culturais no setor público.
Ogata	2018	A flexibilização da jornada de trabalho e programas de assistência ao colaborador são essenciais para melhorar o bem-estar e a produtividade.
Ventura et al.	2021	As diretrizes da OMS enfatizam o monitoramento contínuo e as políticas preventivas como pilares para a saúde mental no trabalho.
Fiocruz	2023	Os custos organizacionais relacionados à negligência da saúde mental reforçam a necessidade de políticas que promovam ambientes corporativos saudáveis.



4.1 Principais estratégias adotados pelo RH para promover o bem-estar mental dos trabalhadores

No estudo de Alcântara, Andrade e Silva (2020), a discussão sobre a importância de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro é central para o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional. O estudo sublinha que a ausência de suporte organizacional, associada a fatores estressores como metas excessivamente altas e falta de reconhecimento, pode resultar em burnout, um problema amplamente reconhecido no ambiente corporativo, especialmente com a crescente pressão por produtividade.

Este cenário cria uma cultura organizacional onde o esgotamento físico e emocional afeta diretamente a motivação, o engajamento e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores. Além disso, a falta de políticas de suporte adequado aos trabalhadores pode agravar essas condições, gerando um ciclo vicioso de baixa performance e aumento dos custos organizacionais relacionados a afastamentos por problemas de saúde mental.

A discussão trazida pelos autores é ainda mais relevante no contexto atual, onde os trabalhadores exigem mais das empresas em termos de bem-estar psicológico. A pandemia e o aumento das cargas de trabalho em ambientes remotos intensificaram essa demanda, tornando o papel das lideranças e das políticas de Recursos Humanos (RH) fundamental na mitigação dos efeitos do burnout e no fortalecimento de uma cultura de suporte emocional.

O estudo reforça que um ambiente de trabalho psicologicamente seguro deve ir além de práticas paliativas, como eventos de bem-estar isolados. Para gerar resultados concretos, é essencial que as organizações integrem políticas de saúde mental em seus processos, garantindo a prevenção de estressores, oferecendo apoio contínuo e incentivando práticas de autocuidado.

A relevância de ambientes psicologicamente seguros também é abordada por outros estudos que enfatizam a relação direta entre a satisfação no trabalho e a produtividade. Moura e Granetto (2023) destacam a necessidade de o RH atuar estrategicamente na criação de políticas que promovam a saúde mental, enquanto Fiocruz (2023) alerta sobre os custos organizacionais decorrentes da negligência com o bem-estar dos colaboradores.

A pesquisa de Codo et al. (2020), discute de forma abrangente o estigma em torno da saúde mental no setor público, enfatizando o papel crucial que o setor de Recursos Humanos (RH) desempenha na criação de uma cultura organizacional que favoreça o diálogo aberto sobre essas questões. O estigma muitas vezes impede que os colaboradores busquem ajuda por medo de serem vistos como frágeis ou inadequados para suas funções. Essa barreira não apenas prejudica a saúde mental dos funcionários, mas também afeta o ambiente de trabalho como um todo, gerando um ciclo de estresse e esgotamento emocional.

Codo et al. (2020) destacam a importância de que o RH não apenas reconheça a gravidade do estigma, mas também implemente iniciativas que o combatam diretamente. Isso inclui campanhas de conscientização, palestras e treinamentos que ajudem a desmistificar as questões de saúde mental, mostrando que buscar ajuda não é um sinal de fraqueza, mas sim uma atitude proativa em relação ao bem-estar.

A normalização do diálogo sobre saúde mental deve ocorrer de forma integrada e contínua, transformando a cultura organizacional para que os trabalhadores se sintam seguros ao falar sobre suas condições emocionais. Moura e Granetto (2023) também reforçam a necessidade de o RH adotar práticas que promovam um ambiente de trabalho acolhedor e inclusivo, algo que Codo et al. (2020) já apontavam como fundamental para o setor público.



Além disso, o estudo de Codo et al. (2020) aborda a promoção do autocuidado, um aspecto essencial no combate ao estresse e à ansiedade. O RH, por meio de programas de bem-estar, pode incentivar práticas de autocuidado, como sessões de meditação, pausas durante o expediente, e atividades físicas no ambiente de trabalho. Essas iniciativas não apenas melhoram a qualidade de vida dos servidores, mas também aumentam sua produtividade e satisfação.

A discussão de Codo et al. (2020) sobre a criação de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar psicológico e promova o autocuidado é uma estratégia eficaz para reduzir o estigma e os impactos negativos associados aos transtornos mentais. Ao oferecer programas de apoio e incentivar uma comunicação aberta, o RH pode contribuir significativamente para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Na análise de Moura e Granetto (2023), o estudo destaca a implementação de estratégias eficazes por parte do RH para promover o bem-estar psicológico dos colaboradores no setor público. Eles abordam uma variedade de práticas que podem ser adotadas para criar um ambiente de trabalho mais saudável, como programas de assistência psicológica, desenvolvimento pessoal, e a flexibilização da jornada de trabalho. Essas medidas são projetadas para mitigar o estresse e aumentar o engajamento dos trabalhadores, elementos fundamentais para a manutenção de um ambiente produtivo e saudável.

4.2 Desafios enfrentados pelas organizações públicas na implementação dessas políticas

Entretanto, Moura e Granetto (2023) também ressaltam os desafios enfrentados pelas organizações ao tentar implementar essas práticas no setor público. Um dos principais obstáculos mencionados é a rigidez estrutural e burocrática do setor, que pode dificultar a adoção rápida e eficiente de políticas de bem-estar. Além disso, há o desafio cultural, em que muitos servidores ainda resistem a discutir questões de saúde mental devido ao estigma associado a essas condições, como também discutido por Codo et al. (2020).

Outro ponto relevante discutido por Moura e Granetto é a falta de recursos e de apoio institucional para a implementação contínua dessas práticas. Muitas vezes, as políticas de bem-estar são vistas como "benefícios adicionais" em vez de serem tratadas como parte integral da estratégia organizacional, o que limita seu alcance e eficácia. Eles destacam que é necessário um comprometimento real das lideranças para que as iniciativas de saúde mental não sejam apenas temporárias, mas sim sustentáveis ao longo do tempo.

A análise de Moura e Granetto (2023) traz à tona a importância de uma abordagem proativa por parte do RH, que vai além de ações isoladas. Implementar políticas que incentivem a saúde mental requer planejamento estratégico, adaptação às necessidades dos colaboradores e um esforço para quebrar barreiras culturais dentro das organizações públicas. Ao superar esses desafios, o setor público pode se beneficiar de uma força de trabalho mais engajada, saudável e produtiva.

Na análise de Ogata (2018), o foco é a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho por meio de estratégias eficazes que incluem a flexibilização da jornada de trabalho e a implementação de programas de assistência ao colaborador. Essas práticas são consideradas fundamentais para reduzir o estresse dos funcionários e aumentar sua satisfação e produtividade.

Ogata (2018) destaca que a flexibilização da jornada de trabalho, como a adoção de horários flexíveis ou o teletrabalho, permite aos colaboradores um melhor equilíbrio entre suas



vidas pessoais e profissionais. Essa flexibilidade resulta em uma redução significativa do estresse associado às demandas profissionais, proporcionando maior autonomia e controle sobre o tempo de trabalho. Moura e Granetto (2023) corroboram essa ideia ao discutirem como o controle do próprio tempo é um fator crucial para a saúde mental dos trabalhadores, especialmente no setor público.

Além disso, os programas de assistência ao colaborador mencionados por Ogata incluem iniciativas como suporte psicológico e treinamentos sobre gestão de estresse. Essas intervenções têm um impacto positivo não apenas na saúde mental dos colaboradores, mas também na cultura organizacional, promovendo um ambiente mais acolhedor e inclusivo, conforme também discutido por Codo et al. (2020).

A abordagem de Ogata (2018) destaca que a combinação dessas estratégias gera um ciclo virtuoso, no qual colaboradores mais satisfeitos e com menor nível de estresse tendem a ser mais engajados, produtivos e leais à organização. Isso reflete diretamente na sustentabilidade a longo prazo da empresa, já que um ambiente de trabalho saudável contribui para a retenção de talentos e a redução de custos associados a afastamentos por questões de saúde mental.

Na análise de Ventura et al. (2021), os autores discutem as diretrizes estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) relacionadas aos recursos humanos voltados à saúde mental, enfatizando a importância do monitoramento contínuo no ambiente de trabalho. Esse monitoramento não apenas permite a identificação precoce de problemas relacionados ao estresse, ansiedade e depressão, mas também serve como base para intervenções preventivas e tratamento adequado, ajudando a evitar o agravamento de transtornos mentais entre os colaboradores.

As diretrizes da OMS destacam que a prevenção e o tratamento de problemas de saúde mental devem ser uma prioridade para os empregadores, especialmente em ambientes de alta pressão, como o setor público. Ventura et al. (2021) sugerem que políticas de saúde mental eficazes precisam ser integradas ao planejamento estratégico das organizações, permitindo a criação de ambientes de trabalho mais seguros e acolhedores, nos quais os colaboradores se sintam confortáveis para discutir abertamente suas condições emocionais, algo que também é explorado por Codo et al. (2020).

A análise reforça a importância de ferramentas de monitoramento contínuo, como questionários de saúde emocional e o acompanhamento regular de indicadores de absenteísmo, que podem oferecer insights valiosos sobre o estado de saúde mental dos colaboradores. Moura e Granetto (2023) também discutem a relevância de coletar dados sobre o bem-estar dos colaboradores como uma maneira de ajustar e aprimorar as políticas organizacionais de saúde mental.

Além disso, Ventura et al. (2021) sublinham que, para que o monitoramento seja efetivo, ele deve estar acompanhado de programas de suporte psicológico e capacitação para os gestores, permitindo que estes identifiquem sinais de esgotamento emocional em suas equipes e ofereçam o suporte adequado. As intervenções preventivas, como oficinas de autocuidado e gestão de estresse, são essenciais para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável.

5 CONCLUSÃO

A saúde mental no ambiente de trabalho emergiu como uma questão prioritária nas organizações, especialmente no setor público, onde a pressão por eficiência e os desafios



burocráticos frequentemente geram elevados níveis de estresse entre os colaboradores. Este estudo reforça o papel estratégico do setor de Recursos Humanos (RH) na criação e implementação de políticas que promovam o bem-estar psicológico, indo além das tradicionais práticas de gestão de pessoas.

Ao longo desta pesquisa, observou-se que iniciativas como a flexibilização da jornada de trabalho, programas de assistência psicológica e a capacitação de gestores para lidar com questões emocionais são estratégias eficazes na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, a criação de uma cultura organizacional que valorize o diálogo aberto sobre a saúde mental e o autocuidado se mostra essencial para a prevenção de transtornos mentais, como a ansiedade e o burnout, que afetam diretamente a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

No entanto, os desafios encontrados para a implementação dessas políticas, como a rigidez estrutural do setor público e o estigma em torno da saúde mental, ainda precisam ser superados. Para que essas práticas se tornem realmente eficazes e sustentáveis, é necessário o comprometimento das lideranças e o investimento contínuo em programas de bem-estar.

Por fim, conclui-se que o papel do RH na promoção da saúde mental vai muito além da gestão de processos burocráticos. Ele é um agente fundamental na construção de um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar dos servidores públicos, contribuindo diretamente para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, para a eficiência e sustentabilidade das organizações. A continuidade dessas iniciativas, aliada a uma abordagem estratégica, pode transformar a maneira como a saúde mental é tratada no setor público, beneficiando tanto os colaboradores quanto as instituições.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Vitória Lodron Carvalho; ANDRADE, Vânia Lúcia Pereira de; SILVA, Yury Vasconcellos da. Saúde mental e a relação entre qualidade de vida e ambiente de trabalho. **Cadernos De Psicologia**, v. 1, n. 2, 2020.

AMORIM, Andressa Cruz; COSME, Geovana Martins; SOUZA, Mateus Bandeira de. **Práticas de gestão de pessoas: Home Office e a promoção de saúde mental destinadas aos colaboradores**. 2021. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2021.

ASSUNÇÃO, Élide Lúcia Ferreira. CAPÍTULO V SÍNDROME DE BURNOUT ENTRE PROFISSIONAIS DA SAÚDE. **CAMINHOS DA CIÊNCIA: ESTUDOS INTERDISCIPLINARES**, v. 59082, p. 103, 2024.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo Lisboa. **Portugal: Edições**, v. 70, 1977.

CAMARGO, Caroline França de et al. **A síndrome de Burnout no ambiente corporativo**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Secretariado) - ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2023.



- CODO, Wanderley et al. **Saúde Mental e Trabalho no Serviço Público**. LTr Editora, 2020.
- DAEHN, Cheryl Maureen. Qualidade de vida na jornada de trabalho flexibilizada de uma universidade pública federal. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, 2020.
- FIOCRUZ. **Alertas globais chamam a atenção para o papel do trabalho na saúde mental**. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2023. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br>. Acesso em: 1 set. 2024.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, Luana Carolina Sousa. **Impacto das práticas de recursos humanos sustentáveis nas organizações**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, Porto, 2023.
- LIMA, Francisca Fabiana Fernandes et al. Planejamento estratégico situacional em uma instituição psiquiátrica: contribuições e desafios. **SMAD, Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas (Edição em Português)**, v. 15, n. 2, p. 20-28, 2019.
- MEIRINHOS, Rosa Cristina; BARRETO, Ana Margarida. A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 75-90, 2018.
- MORETTI, Sarah de Andrade; BATISTA, Eraldo Carlos. Saúde mental no ambiente organizacional: os desafios de uma comunicação não violenta e eficaz com os trabalhadores. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 10, n. 17, p. 124-140, 2020.
- MOURA, Flávia de Almeida; BRANDÃO, Elida Silva. Diálogo entre empresas e comunidades a partir da escuta ativa e afetiva. **Esferas**, n. 30, 2024.
- MOURA, Vanessa Alves; GRANETTO, Sergio Zeno. POTENCIALIZANDO O SUCESSO EMPRESARIAL: OS IMPACTOS CRUCIAIS DA GESTÃO DE PESSOAS. **Facit Business and Technology Journal**, v. 2, n. 47, 2023.
- OGATA, Alberto José Niituma. Promoção da saúde no ambiente de trabalho. **Rev Bras Med Trab**, v. 16, n. s1, p. 41-2, 2018.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS)**. Saúde mental: fortalecendo nossa resposta. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). **Transtornos mentais**. OPAS/OMS, 2022. Disponível em: <https://www.paho.org>. Acesso em: 1 set. 2024.
- OTONI, Paula Beatrice Ferreira da Silva. **Associação entre as condições de trabalho e o desenvolvimento de transtornos mentais**. 2023. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023



PAULA, Gisele do Nascimento; SILVA, Luiz Carlos de Melo; ALMEIDA, Nilza Isabel de; AZEVEDO, Romana Mariano de. A importância dos psicólogos nas organizações: saúde mental na segurança do trabalho. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Segurança do Trabalho) - Etec Padre Carlos Leôncio da Silva, Lorena, 2023.

PAULINO, Ivani Maria. **Conflitos interpessoais no serviço público: suas causas e consequências**. 2019. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal)—Universidade de Brasília, Anápolis - GO, 2019.

PEREIRA, Andre Sousa. **Meio ambiente do trabalho e o direito à saúde mental do trabalhador**. LTr Editora, 2019.

PINTO, Ramiro; CRUZ, Claudio Roberto Rodrigues. A Importância da Psicologia do Esporte e do Exercício nos Dias Atuais. **REVISTA CIENTÍFICA FADESA**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2024.

RODRIGUEZ, Rosicler Dennanni. **Sustentabilidade em contextos empresariais: qualidade de vida, ambientes de trabalho e práticas saudáveis**. 2018. 223 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SAMPAIO, Leonardo Rodrigues; OLIVEIRA, Letícia Coelho de; PIRES, Michelle França Dourado Neto. Empatia, depressão, ansiedade e estresse em Profissionais de Saúde Brasileiros. **Ciencias psicológicas**, v. 14, n. 2, 2020.

SILVA, Jardson et al. Promoção da saúde mental dos trabalhadores da saúde: as práticas integrativas e complementares como estratégias de cuidado. **Revista Ciência Plural**, v. 8, n. 3, p. 1-16, 2022.

SILVA, Rosenilda da Costa. **Ginástica laboral - um instrumento de melhoria ergonômica e do bem-estar da saúde dos colaboradores do Polo Industrial de Manaus**. 2017. 98 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

SILVA, Silmar Maria da et al. Relação entre resiliência e burnout: Promoção da saúde mental e ocupacional dos enfermeiros. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, n. 16, p. 41-48, 2016.

SPC BRASIL. **Saúde mental no trabalho: entenda a importância de um ambiente saudável**. SPC Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/blog/saude-mental-no-trabalho>. Acesso em: 1 set. 2024.

VENTURA, Carla Aparecida Arena et al. Diretrizes da Organização Mundial da Saúde relacionadas aos recursos humanos em saúde mental. **SMAD, Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas (Edição em Português)**, v. 17, n. 3, p. 78-87, 2021.

WORKPLACE MENTAL HEALTH. **Employee Assistance Programs**. 2023. Disponível em: <https://www.workplacementalhealth.org>. Acesso em: 1 set. 2024.