



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE TEOLOGIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**  
**CURSO DE PSICOLOGIA**

**MONIQUE MIGUEZ LISBOA DE CAMPOS**

**O IMPACTO DO AMBIENTE DE TRABALHO NA SAÚDE MENTAL**  
**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA LIDERANÇA**

**Rio de Janeiro**

**2025**

**MONIQUE MIGUEZ LISBOA DE CAMPOS**

**O IMPACTO DO AMBIENTE DE TRABALHO NA SAÚDE MENTAL  
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA LIDERANÇA**

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em psicologia.

Maracy Alves

Rio de Janeiro

2025

Dedico este trabalho à minha mãe, Mônica, e ao meu pai, Walter. A vocês, que estiveram presentes nos momentos mais decisivos e nunca mediram esforços para que eu alcançasse meus sonhos. Cada conquista minha reflete o legado e os valores que vocês deixaram.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, minha fonte de força e inspiração, por me guiar, me consolar e me proporcionar as oportunidades que me permitiram crescer e chegar até aqui.

À minha mãe, Mônica, por me inspirar a trilhar o caminho da Psicologia com seu exemplo de empatia e cuidado, por acreditar em mim mesmo nos momentos de dúvida e por me mostrar que a paixão pelo que fazemos pode transformar vidas. É graças a você que hoje sigo seus passos, me graduando na mesma profissão que tanto admiro. Ao meu pai, Walter, por ser meu alicerce em cada conquista e desafio, por me ensinar que integridade e amor caminham juntos, e por estar sempre presente. Serei eternamente grata por tudo que vocês fizeram por mim.

À minha avó Vera, minha segunda mãe. Seu colo sempre será meu abrigo e, sua oração, minha fortaleza. A senhora me ensinou o valor das coisas simples e a beleza de uma fé que transforma.

À minha bisavó Laura, avó Heloísa, meus avôs Narbal e Edson, tios Edver e Sérgio e padrinho Tadeu. A ausência física de vocês nunca significou distância. O amor vence o tempo, e a saudade é a forma mais bonita que o coração encontra de manter viva a presença de quem amamos.

Ao meu namorado Fabrício, por ter sido presença que somou leveza e cuidado ao meu caminho. Você é a parte da família que a vida me permitiu escolher. Com você, aprendi que o apoio verdadeiro nasce dos gestos simples e me lembra, sempre, que eu não preciso caminhar sozinha.

À minha melhor amiga Bianca, por ser a irmã que eu não tive, mas que a vida soube que eu precisava. A sua amizade é onde eu descanso, sorrio e reencontro partes de mim.

Aos docentes, à minha supervisora do SPA Luciana Brooking, à minha orientadora Maracy Alves e ao professor Raphael Zarembo, por toda a dedicação e escuta atenta. Vocês despertaram em mim o olhar crítico e sensível que a Psicologia exige.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso – familiares, amigos, colegas do curso e pacientes. Este trabalho é fruto de todas as presenças que me fortaleceram e me inspiraram ao longo do caminho.

## RESUMO

A relação entre o ambiente de trabalho e a saúde mental apresenta-se como um eixo central para compreender como fatores organizacionais influenciam o bem-estar psicológico dos trabalhadores. A cultura organizacional, os estilos de liderança e as práticas de gestão moldam percepções de pertencimento, reconhecimento e segurança, podendo favorecer tanto o desenvolvimento quanto o adoecimento psíquico. As transformações contemporâneas no mundo do trabalho, incluindo a intensificação das demandas, a pressão constante por resultados, a flexibilização das relações laborais e o avanço da precarização, têm ampliado a exposição a riscos psicossociais que afetam o equilíbrio emocional, a qualidade de vida e a produtividade dos indivíduos. Nesse cenário, compreender como esses elementos se articulam torna-se fundamental para identificar condições que sustentam sofrimento, prazer, engajamento e saúde mental no cotidiano laboral. O estudo também analisa a relevância das relações trabalhistas coletivas, especialmente convenções e acordos, como mecanismos capazes de contribuir para a prevenção de adoecimentos e para a construção de ambientes mais saudáveis e humanizados. Dessa forma, evidencia-se que a saúde mental no trabalho depende de uma integração entre fatores individuais, subjetivos, organizacionais e sociais, reforçando a necessidade de práticas de gestão que promovam bem-estar e proteção aos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Saúde mental; Riscos psicossociais; Cultura organizacional; Liderança; Relações de trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 CULTURA, LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>9</b>
2.1 A Influência da Cultura Organizacional na Atuação dos Líderes .....	9
2.2 Abordagens de Liderança e sua Interação com o Contexto Organizacional .....	11
2.3 Alta Performance: Efeitos do Modelo de Gestão sobre o Ambiente de Trabalho .....	13
2.4 Gestão de Pessoas, Confiança e Qualidade de Vida no Trabalho .....	15
2.5 Liderança e Estrutura Organizacional na Promoção do Bem-Estar Laboral .....	17
<b>3 BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL .....</b>	<b>21</b>
3.1 Conceitos e Dimensões do Bem-Estar no Contexto Laboral .....	21
3.2 Fatores Individuais e Organizacionais que Influenciam o Bem-Estar .....	23
3.3 Relações entre Clima Organizacional, Estratégias de Enfrentamento e Saúde Mental ..	25
3.4 Saúde Mental no Contexto da Organização do Trabalho .....	27
<b>4 RELAÇÕES TRABALHISTAS COLETIVAS E SINDICALISMO .....</b>	<b>30</b>
4.1 A Influência do Sindicalismo nas Relações de Trabalho .....	30
4.2 Convenções e Acordos Coletivos: Proteção à Saúde Mental no Trabalho .....	32
4.3 Riscos Psicossociais e Proteção da Saúde do Trabalhador .....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A relação entre o ambiente de trabalho e a saúde mental tem se consolidado como um objeto de investigação relevante no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especialmente em um cenário onde fatores psicossociais, exigências laborais e transformações na dinâmica produtiva se intensificam. Este estudo examina como a cultura organizacional e os estilos de liderança influenciam o bem-estar psicológico dos trabalhadores, considerando que tais elementos estruturam o cotidiano laboral, regulam comportamentos, moldam percepções de pertencimento e criam condições que podem favorecer tanto o desenvolvimento quanto o adoecimento psíquico.

O interesse por essa temática surge da observação de como práticas de Recursos Humanos, políticas internas e modelos de gestão influenciam diretamente a experiência emocional dos trabalhadores. Em ambientes onde comunicação, reconhecimento, coerência institucional e suporte são valorizados, observa-se a construção de vínculos mais saudáveis e de um clima organizacional mais acolhedor. Em contrapartida, contextos marcados por pressões excessivas, metas inalcançáveis, lideranças autoritárias e relações frágeis tendem a intensificar o sofrimento, impactando produtividade, engajamento e saúde mental. Nesse sentido, compreender essas dinâmicas torna-se fundamental para ampliar a atuação de profissionais que lidam com pessoas, ajudando-os a promover práticas mais éticas, cuidadosas e humanizadas.

O presente estudo busca oferecer subsídios para profissionais e estudantes interessados na interface entre trabalho e saúde mental, estimulando reflexões que possam inspirar práticas transformadoras no contexto organizacional. Profissionais como psicólogos, gestores, líderes e analistas de Recursos Humanos podem se beneficiar dessa discussão ao compreender de que modo suas decisões, condutas e práticas de gestão incidem sobre o bem-estar emocional das equipes, repercutindo na motivação, no engajamento e na experiência subjetiva dos trabalhadores em seu cotidiano laboral.

A análise crítica de bibliografia específica sobre o tema constitui um dos eixos estruturantes desta monografia. A partir dela, foram mobilizados autores fundamentais para a compreensão das dinâmicas organizacionais.

Edgar Schein (2010) oferece contribuições essenciais ao analisar a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos compartilhados que orientam comportamentos, regulam significados e estruturam práticas institucionais. Idalberto Chiavenato (2014) aprofunda a discussão sobre liderança, motivação e gestão de pessoas, evidenciando como estilos de condução influenciam o desenvolvimento das equipes, o clima emocional e o bem-estar psicológico. Por sua vez, Christophe Dejours (1992; 2004), por meio da Psicodinâmica do Trabalho, discute as relações entre prazer, sofrimento, reconhecimento e organização do trabalho, permitindo compreender os caminhos pelos quais o adoecimento psíquico se instala e se mantém no ambiente laboral.

Com base nesses referenciais, a monografia analisa temas essenciais para compreender o impacto do ambiente de trabalho na saúde mental. São discutidos os elementos da cultura organizacional que moldam comportamentos e estruturam relações; o papel central da liderança na construção de segurança psicológica e no cuidado com as equipes; os fatores de risco psicossocial associados às demandas, pressões e condições reais de trabalho; e a relevância das convenções e acordos coletivos como mecanismos de proteção à saúde do trabalhador. Essas discussões articulam fatores subjetivos, organizacionais e sociais, evidenciando a complexidade que envolve o estudo da saúde mental no mundo do trabalho.

Dessa forma, esta introdução apresenta o caminho teórico e analítico que orienta o desenvolvimento do estudo. Ao integrar cultura organizacional, liderança, riscos psicossociais e políticas de proteção, busca-se promover uma compreensão abrangente sobre os processos que atravessam o adoecimento e o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Trata-se, portanto, de uma reflexão humanizada e ética, que reafirma o compromisso com a construção de ambientes laborais mais saudáveis, respeitosos e comprometidos com a dignidade humana.



## **2 CULTURA, LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

A compreensão do ambiente de trabalho requer olhar atento para os elementos que estruturam a vida organizacional e moldam a experiência subjetiva dos trabalhadores. Cultura, liderança e práticas de gestão não são apenas aspectos técnicos de funcionamento institucional, mas dimensões que influenciam profundamente a forma como as pessoas se relacionam, constroem significados e vivenciam seu cotidiano laboral. Este capítulo busca discutir como esses três pilares se articulam e impactam o bem-estar, o engajamento e a saúde mental dos colaboradores. Para isso, serão abordadas as bases da cultura organizacional e sua influência sobre a liderança, as principais abordagens teóricas da liderança e sua interação com o contexto de trabalho, os efeitos dos modelos de alta performance sobre o equilíbrio emocional dos trabalhadores, o papel da gestão de pessoas na construção da confiança e da qualidade de vida no trabalho e, por fim, como liderança e estrutura organizacional podem favorecer ambientes mais saudáveis e humanizados.

### **2.1 A Influência da Cultura Organizacional na Atuação dos Líderes**

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores, práticas e significados compartilhados que orientam o modo como a organização funciona. Segundo Schein (2010), esses elementos se manifestam em diferentes níveis e são aprendidos e transmitidos pelos membros ao longo do tempo. Assim, as influências da cultura nacional oferecem a base simbólica e social sobre a qual cada organização constrói sua identidade, moldando a forma como relações de trabalho se estruturam, decisões são tomadas e indivíduos se posicionam dentro desse contexto.

Conforme discutido por Neto, Cantermi e Lizote (2021), as dimensões culturais exercem papel central na forma como as organizações estruturam suas relações e orientam os comportamentos no ambiente de trabalho, influenciando diretamente a atuação das lideranças. A compreensão do nível de individualismo ou coletivismo, por exemplo, permite identificar se as decisões tendem a priorizar interesses pessoais ou coletivos, enquanto a análise da distância do poder esclarece o grau de centralização da autoridade e a qualidade das relações hierárquicas. Do mesmo modo, a aversão à incerteza revela o quanto a organização se orienta pela estabilidade ou pela aceitação de riscos, impactando a postura dos líderes diante de mudanças

e desafios. Por fim, a dimensão de masculinidade e feminilidade evidencia os valores predominantes no ambiente laboral, variando entre ênfases em assertividade e competição ou em cooperação e cuidado. Assim, essas dimensões demonstram que a cultura organizacional molda tanto as práticas de gestão quanto as expectativas sobre o comportamento das lideranças, influenciando a maneira como os indivíduos vivenciam o cotidiano de trabalho.

A liderança, por sua vez, caracteriza-se como a capacidade de influenciar e orientar indivíduos e equipes, direcionando esforços para o alcance de objetivos comuns e promovendo o desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional. Trata-se de um processo dinâmico, que envolve não apenas a coordenação de tarefas, mas também o fortalecimento de vínculos, a motivação e a criação de um clima de confiança e colaboração. Segundo Neto, Cantermi e Lizote (2021), estilos de liderança e decisões estratégicas são diretamente impactados pela cultura organizacional, evidenciando que as formas como líderes se posicionam refletem os valores e expectativas presentes no contexto em que estão inseridos.

As definições dos estilos de liderança estão relacionadas ao processo pelo qual o indivíduo seleciona o estilo mais adequado para atender tanto às suas necessidades quanto às demandas organizacionais, considerando a interação entre líder e liderado (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Nesse sentido, o líder assume um papel de criador e mediador, sendo responsável por introduzir e adequar novas ideias, mediar conflitos e atribuir significado à cultura organizacional. A ausência de liderança, nesse contexto, pode ser entendida como ausência de organização. Essa perspectiva é relevante para a presente monografia porque evidencia como a liderança atua diretamente na construção e na vivência da cultura organizacional, influenciando tanto as práticas de gestão quanto o comportamento das equipes. Compreender esse papel do líder permite analisar de que maneira estilos e decisões de liderança moldam o ambiente de trabalho e orientam a integração entre objetivos individuais e coletivos, reforçando a interdependência entre liderança e cultura nas organizações.

A relação entre cultura organizacional e liderança se manifesta como um processo de mediação, no qual os gestores desempenham funções específicas que contribuem para o desenvolvimento organizacional e a promoção da inovação. O líder, moldado pelo contexto da empresa, assume o papel de agente de mudança, criando boas práticas e fortalecendo os valores e princípios que sustentam a cultura organizacional. Além disso, deve atuar como articulador entre colaboradores e dirigentes, alinhando interesses e deixando explícitos os objetivos comuns da organização no mercado de trabalho. Na condição de mediador, cabe ao líder

estimular a criatividade, incentivar a inovação e promover um ambiente pautado por ética e colaboração, reforçando a integração entre pessoas, processos e estratégias organizacionais.

Dessa forma, observa-se que a liderança, aliada a uma cultura organizacional bem estruturada, desempenha papel central no desenvolvimento do ambiente de trabalho e na motivação dos colaboradores. Ao proporcionar condições que favoreçam a qualidade de vida laboral e individual, os líderes contribuem para que os membros da organização atuem de maneira mais eficiente, criativa e engajada, alinhando esforços individuais e coletivos aos objetivos estratégicos da empresa. Essa integração entre liderança, cultura e bem-estar evidencia a importância de práticas de gestão que valorizem tanto o desempenho organizacional quanto o desenvolvimento das pessoas, consolidando um ambiente propício à inovação, à cooperação e à excelência operacional.

## **2.2 Abordagens de Liderança e sua Interação com o Contexto Organizacional**

A liderança pode ser compreendida como um fenômeno grupal orientado para a realização de objetivos comuns, no qual líder e colaboradores constroem relações de interdependência. Para Chiavenato (2014), o comportamento das pessoas dentro das organizações é um dos fatores centrais que determinam o desempenho coletivo, uma vez que as interações, motivações e dinâmicas grupais influenciam diretamente os resultados. Nesse sentido, as organizações são formadas por indivíduos e grupos cujas ações se interligam e repercutem no funcionamento empresarial como um todo.

Os estudos de liderança vêm sendo organizados em diferentes correntes teóricas ao longo do tempo, cada uma buscando compreender como os líderes influenciam grupos, processos e relações de trabalho. Conforme apresentado por Amorim, Maia e Santos (2023), quatro abordagens se destacam historicamente, refletindo modos de pensar o comportamento humano dentro das organizações e a forma como o líder afeta o contexto social em que atua.

A primeira grande contribuição surge com Lewin, Lippitt e White (1939), que propuseram três estilos clássicos de liderança: autocrático, democrático e liberal. Esses autores destacam que o comportamento do líder influencia diretamente a dinâmica do grupo e o modo como as decisões são tomadas. Na liderança autocrática, o foco está no controle e nas decisões centralizadas; na democrática, há participação ativa dos membros; e na liberal, prevalece maior

autonomia dos liderados. Essa perspectiva inaugura uma compreensão mais relacional da liderança, considerando como atitudes e interações moldam o clima e o desempenho coletivo.

Com Stogdill (1948), a liderança passa a ser analisada a partir de características pessoais do líder. Sua teoria dos traços propõe que certos atributos individuais, como autoconfiança, iniciativa, estabilidade emocional e desejo de influenciar, diferenciam líderes de não-líderes. Embora tenha contribuído para reconhecer aspectos pessoais relevantes, essa abordagem foi criticada por desconsiderar o contexto, os comportamentos e as relações estabelecidas no grupo. Ainda assim, tornou-se uma base importante para estudos posteriores sobre personalidade e liderança.

Posteriormente, Burns (1978) e Bass (1985) ampliam essa compreensão ao introduzirem a liderança transformacional, que enfatiza a capacidade do líder de inspirar mudanças significativas nas pessoas e na organização. Essa abordagem vê o líder como alguém que mobiliza propósito, encoraja o desenvolvimento dos colaboradores e cria um ambiente propício ao engajamento. A liderança transformacional também pressupõe sensibilidade ao contexto, reconhecendo que diferentes situações demandam adaptações e estratégias distintas.

Em ambientes nos quais a liderança e a colaboração entre membros são essenciais, surgem naturalmente conflitos e desafios que funcionam como estressores, capazes de afetar tanto o desempenho quanto o bem-estar dos colaboradores. A maneira como esses conflitos são conduzidos influencia diretamente seus impactos, podendo torná-los prejudiciais ou, se bem gerenciados, gerar oportunidades de aprendizado e melhoria no clima organizacional. Assim, a competência para gerenciar conflitos de forma estratégica constitui uma habilidade central para líderes, permitindo não apenas a resolução eficiente de problemas, mas também a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo (RAHIM, 2020).

Neste estudo, a cultura organizacional é abordada como um fator determinante para a motivação e o engajamento dos funcionários, pois molda os valores, as normas e as práticas que regem o convívio interno. Entre os papéis discutidos, o líder deve criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura por meio de sua gestão, além de empenhar esforços para atingir resultados almejados mediante influência. Por isso, destaca-se o impacto da liderança na gestão de pessoas, visto que o desempenho dos grupos de trabalho está diretamente relacionado à forma como o gestor conduz seus subordinados (GARCIA; RUSSO, 2019).

A cultura organizacional também é um influenciador para a liderança, uma vez que não existe liderança sem cultura, sendo a presença de líderes um elemento central na construção e

manutenção desta. Além disso, o desenvolvimento profissional depende não apenas da liderança e das interações sociais, mas também da capacidade do próprio líder em atuar de forma competente. Nesse contexto, o feedback surge como uma ferramenta eficaz para aprimorar o desempenho individual e coletivo e favorecer a performance global da equipe.

Diante disso, o estudo mostra-se relevante para esta monografia ao evidenciar a relação entre liderança, cultura organizacional e saúde mental no ambiente de trabalho. A análise das diferentes abordagens de liderança permite compreender como o estilo adotado pelo gestor pode potencializar o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, ou, ao contrário, gerar conflitos e sobrecarga emocional. Além disso, ao destacar o papel da cultura organizacional na formação de valores e práticas institucionais, o artigo reforça que a promoção de um ambiente saudável depende tanto de estratégias de gestão quanto de um contexto organizacional que favoreça relações humanas equilibradas e significativas.

### **2.3 Alta Performance: Efeitos do Modelo de Gestão sobre o Ambiente de Trabalho**

Nas últimas décadas, as transformações no mundo corporativo têm provocado profundas mudanças na forma como as organizações se estruturam e se relacionam com seus colaboradores. A busca por maior competitividade e produtividade levou as empresas a adotarem modelos de gestão voltados para o alto desempenho e para o alcance de resultados, o que impacta diretamente nas relações interpessoais e na saúde mental dos trabalhadores. Nesse contexto, o ambiente de trabalho passa a ser compreendido não apenas como um espaço de produção, mas também como um cenário onde se manifestam aspectos subjetivos, emocionais e sociais que influenciam o bem-estar e o engajamento dos indivíduos. Assim, compreender como a cultura organizacional e os estilos de liderança afetam o equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida torna-se essencial para refletir sobre as condições que favorecem um ambiente de trabalho mais saudável e humanizado.

Os sistemas de trabalho de alta performance são caracterizados por um conjunto de práticas de gestão, com finalidade de aumentar as habilidades, o comprometimento e a produtividade do colaborador, intensificando seu desempenho e o da companhia. Assim, quando se sentem identificados com os valores e propósitos da organização, tendem a se envolver de maneira mais legítima com suas metas, demonstrando maior disposição para investir esforços diante das demandas e prazos estabelecidos.

As organizações que adotam o modelo de alta performance costumam implementar processos seletivos rigorosos, remuneração atrelada ao desempenho, equipes multifuncionais, redução de níveis hierárquicos e ampliação da autonomia. Embora apresentem-se como estratégias voltadas à valorização do potencial humano e ao desenvolvimento profissional, acabam também por elevar as exigências sobre o indivíduo, que passa a investir mais tempo, energia e recursos emocionais em prol dos objetivos organizacionais. O desejo de corresponder às expectativas e manter-se competitivo dentro desse modelo leva o trabalhador a ultrapassar limites pessoais e a naturalizar jornadas intensas, muitas vezes em detrimento de sua saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

As estratégias de gestão, moldadas pela liderança, exercem grande influência na forma como o trabalho é organizado e controlado. Quando a liderança adota práticas eficazes, isso pode gerar um alto envolvimento dos colaboradores, impactando positivamente na entrega de resultados. No entanto, como consequência do aumento das responsabilidades, da ampliação da autonomia, da maior participação nas decisões e da intensificação das demandas, os trabalhadores inseridos em sistemas de alta performance tendem a experimentar níveis mais elevados de estresse e ansiedade. Esse contexto, sustentado pela pressão constante por resultados, pode comprometer o equilíbrio emocional e favorecer o aumento do absenteísmo, refletindo o impacto direto das exigências organizacionais sobre a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores (AUGUSTO, 2015).

O discurso organizacional voltado à alta performance apresenta-se como um importante fator de atração e retenção de talentos. A promessa de crescimento acelerado, as oportunidades de aprendizagem contínua e a valorização da meritocracia são elementos que fortalecem o engajamento dos profissionais e reforçam a ideia de autorrealização por meio do trabalho. Contudo, ao mesmo tempo em que estimulam o comprometimento, essas práticas intensificam as demandas e ampliam o nível de cobrança individual, contribuindo para a sobrecarga emocional e para o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. Assim, o modelo de gestão orientado por metas e resultados revela-se ambíguo: embora promova motivação e reconhecimento, também potencializa fatores de risco psicossociais que afetam diretamente a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores.

A análise da adesão à cultura corporativa revela-se essencial para compreender como os trabalhadores internalizam os valores, normas e expectativas organizacionais, muitas vezes de forma inconsciente. A homogeneização dos perfis profissionais, característica das empresas de

alta performance, favorece a formação de grupos que compartilham comportamentos, modos de pensar e formas de se relacionar alinhadas à ideologia corporativa, reduzindo a expressão da individualidade e o pensamento crítico. Nesse cenário, o discurso organizacional é naturalizado e reproduzido como verdade, o que dificulta a percepção dos impactos subjetivos desse modelo sobre a saúde mental e o bem-estar. Assim, este estudo mostra-se relevante para a presente monografia por permitir uma reflexão crítica sobre como a cultura organizacional e os mecanismos de liderança contribuem para a manutenção de práticas que, ao mesmo tempo em que promovem desempenho e engajamento, podem gerar conformismo, sobrecarga emocional e adoecimento psíquico no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, torna-se possível reconhecer que os sistemas de alta performance, embora sustentados por discursos de valorização do mérito e do desenvolvimento profissional, podem produzir efeitos subjetivos profundos sobre o trabalhador. A busca incessante por resultados, aliada à naturalização da sobrecarga e da competitividade, tende a intensificar o sofrimento psíquico e reduzir o espaço para a singularidade. Nesse sentido, refletir sobre essas práticas permite resgatar a observação do contexto organizacional, reconhecendo que o desempenho e o bem-estar não devem ser compreendidos como polos opostos, mas como dimensões que podem coexistir. Assim, promover uma cultura de trabalho mais ética e sensível às necessidades emocionais dos indivíduos configura-se como um passo essencial para a construção de ambientes organizacionais verdadeiramente saudáveis e humanizados.

## **2.4 Gestão de Pessoas, Confiança e Qualidade de Vida no Trabalho**

As políticas de gestão de pessoas, quando pensadas de forma sensível e estratégica, têm o potencial de favorecer o bem-estar dos colaboradores e fortalecer a confiança nas relações de trabalho. Nesse sentido, as pessoas deixam de ser vistas apenas como recursos organizacionais e passam a ocupar um papel central no desenvolvimento e na sustentabilidade das instituições. A partir dessa perspectiva, embora publicado em 2012, o estudo de Horta, Demo e Roure ainda se mostra relevante por evidenciar como as práticas de gestão de pessoas influenciam a confiança quanto o bem-estar no ambiente laboral, ressaltando que a confiança atua como um elo fundamental na construção de ambientes mais saudáveis e humanizados.

Ao reconhecer a importância das pessoas nesse processo, compreende-se que os colaboradores não apenas contribuem para os resultados organizacionais, mas também dão

sentido à própria existência das instituições. São eles que constroem, no cotidiano, os vínculos, as decisões e as práticas que tornam possível alcançar os objetivos coletivos. Por isso, as políticas de gestão de pessoas precisam acompanhar as transformações do mundo do trabalho, ajustando-se às estratégias organizacionais sem perder de vista a valorização genuína dos indivíduos. Em um cenário em constante mudança, torna-se essencial promover espaços que favoreçam o desenvolvimento humano, o sentimento de pertencimento e a confiança mútua — elementos que sustentam tanto a competitividade quanto o bem-estar dentro das organizações.

Observa-se uma relação significativa entre a adoção de práticas de gestão de pessoas e a efetividade organizacional, refletida em melhorias nos indicadores de desempenho e na qualidade das relações de trabalho (HORTA; DEMO. ROURE, 2012). No entanto, a aceitação e o impacto dessas políticas estão associados aos valores e à cultura de cada instituição, que podem potencializar ou limitar seus efeitos. Quando alinhadas a uma cultura organizacional que valoriza o diálogo, o reconhecimento e o cuidado com o trabalhador, essas práticas tendem a gerar resultados mais consistentes. Além de contribuírem para o alcance dos objetivos institucionais, também favorecem atitudes como satisfação, comprometimento e motivação, refletindo-se em comportamentos saudáveis, como menor absenteísmo, redução de conflitos e maior estabilidade nas equipes.

Desse modo, as políticas de gestão de pessoas expressam o posicionamento, as expectativas e os valores de uma organização em relação à forma como trata e reconhece seus colaboradores. Funcionam como norteador para o desenvolvimento de práticas cotidianas, orientando decisões, condutas e relações no ambiente de trabalho, além de promoverem um tratamento mais justo e equitativo entre os indivíduos. Essa dimensão torna-se especialmente relevante para esta monografia, pois compreender como as políticas de gestão de pessoas influenciam a confiança, o bem-estar e o sentido de pertencimento permite refletir sobre os impactos da cultura organizacional e das práticas de liderança na saúde mental dos trabalhadores. Assim, ampliando o entendimento sobre a forma como o ambiente de trabalho pode atuar tanto como um fator de proteção quanto de desgaste psicológico.

A confiança, por sua vez, atua como um elemento essencial na qualidade dos relacionamentos, sejam eles estabelecidos entre indivíduos ou entre organizações. No ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito ao vínculo empregatício, entende-se que contratos, normas e controles formais não são suficientes para garantir segurança ou tranquilidade entre as partes envolvidas. Por esse motivo, a confiança emerge como uma



variável crítica para o funcionamento organizacional, influenciando diretamente a forma como as pessoas se engajam, cooperam e se sentem pertencentes. A confiança dos líderes em seus colaboradores contribui para maior agilidade, autonomia e eficácia nos processos decisórios; enquanto a confiança dos colaboradores na organização impacta sua percepção de bem-estar, segurança psicológica e motivação para permanecer e investir no trabalho.

De acordo com Horta, Demo e Roure (2012), as políticas de gestão de pessoas desempenham impacto direto na confiança quanto sobre o bem-estar no trabalho, demonstrando que a forma como a organização estrutura suas práticas influencia profundamente como os colaboradores percebem apoio, coerência e justiça nas relações organizacionais. Ao integrar práticas que valorizam o diálogo, a clareza e a consistência entre discurso e ação, a gestão de pessoas contribui para o fortalecimento das relações de confiança e para experiências de trabalho mais estáveis e significativas. Tais elementos também se articulam à atuação das lideranças, que, ao adotarem posturas sensíveis e alinhadas aos valores organizacionais, favorecem maior segurança psicológica, autonomia e engajamento.

Nesse contexto, o bem-estar no trabalho (considerando satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo) expressam como políticas de gestão, cultura organizacional e liderança são vivenciadas pelos colaboradores em seu cotidiano. Esses componentes, consolidados na Psicologia Organizacional e do Trabalho, mostram que sentir-se satisfeito e emocionalmente conectado à organização depende diretamente de práticas de gestão coerentes e de relações de liderança baseadas em confiança e reconhecimento. Essa compreensão é fundamental para esta monografia, pois evidencia como políticas de gestão de pessoas e comportamentos de liderança podem atuar como fatores de proteção à saúde mental dos trabalhadores.

## **2.5 Liderança e Estrutura Organizacional na Promoção do Bem-Estar Laboral**

Organizações têm se dedicado a implementar políticas e práticas que promovam o reconhecimento de seus colaboradores, criando um ambiente que favoreça tanto a eficiência no trabalho quanto a satisfação e o bem-estar dos profissionais (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). O bem-estar organizacional é considerado um fator essencial para o funcionamento eficaz e competitivo da empresa, contribuindo para o desenvolvimento do capital humano e para o aumento da competitividade. Entretanto, devido ao envolvimento

intenso dos trabalhadores com suas atividades laborais, podem surgir efeitos adversos, como estresse, exaustão e esgotamento.

Warr (2007) identifica dois tipos complementares de bem-estar no trabalho. O primeiro diz respeito às experiências de prazer e satisfação do trabalhador, associado à perspectiva hedônica da felicidade. O segundo envolve o sentimento de autovalidação, relacionado ao bem-estar eudaimônico, que reflete o senso de propósito e realização pessoal no trabalho. No caso do bem-estar hedônico, emoções positivas como entusiasmo, prazer e conforto contribuem para um alto nível de bem-estar, enquanto emoções negativas, como ansiedade, frustração e tristeza, indicam menor bem-estar. Essa distinção ajuda a compreender como diferentes experiências emocionais impactam o desempenho e a motivação dos colaboradores, sendo ainda referenciada em estudos contemporâneos sobre psicologia organizacional.

Além disso, determinadas características do ambiente de trabalho, como infraestrutura, remuneração e oportunidades de desenvolvimento na carreira, influenciam o bem-estar dos colaboradores, especialmente quando são percebidas de forma negativa. Em outras palavras, quando a organização apresenta estabilidade estrutural, planos de cargos e carreiras definidos, possibilidades reais de ascensão e remunerações adequadas, esses fatores deixam de representar fonte de impacto negativo sobre o bem-estar, tornando-se elementos esperados e naturalizados pelos trabalhadores.

Nesse contexto, torna-se relevante analisar o quanto a organização valoriza e reconhece os esforços individuais de seus colaboradores, bem como demonstra preocupação com seu bem-estar pessoal, pois tais práticas refletem diretamente na cultura organizacional e no estilo de liderança adotado. O suporte organizacional, entendido como a percepção do trabalhador de que a empresa retribui seu empenho e oferece condições adequadas, desempenha papel central nesse contexto, pois tende a favorecer emoções positivas no trabalho e a fortalecer a percepção de progresso pessoal e profissional. Esse aspecto é particularmente importante para esta monografia, uma vez que compreender como a valorização e o suporte organizacional influenciam o bem-estar e o engajamento dos colaboradores permite analisar de forma integrada como cultura, liderança e gestão de pessoas se articulam para promover um ambiente mais produtivo, motivador e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

As práticas organizacionais relacionadas à gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e políticas de ascensão, promoção e salários configuram fatores estratégicos que o líder deve acompanhar de perto. Quando essas dimensões são gerenciadas de forma

equilibrada, promovendo reconhecimento, valorização de ideias, oportunidades de crescimento e adequada distribuição de tarefas, elas contribuem significativamente para o bem-estar e a motivação dos colaboradores, favorecendo uma experiência de realização pessoal e profissional.

O fenômeno da liderança ocorre exclusivamente em contextos de grupo, onde existe uma interação recíproca: o líder busca influenciar seus membros, e estes, por sua vez, respondem e moldam essa influência. As atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e nos comportamentos dos funcionários.

A liderança não se configura unicamente como um cargo ou posição formal dentro da organização, mas como a capacidade de motivar, influenciar e orientar pessoas (FELIPE et al., 2021). O líder se distingue do gestor ao incorporar uma visão de futuro e exercer influência sobre os indivíduos para o alcance de metas e a superação de desafios. Enquanto o gestor concentra-se na execução de planos formais e no desenvolvimento organizacional, o líder atua junto aos grupos de maior responsabilidade e remuneração, orientando estratégias e impactando os resultados alcançados pelos diferentes setores da organização.

Portanto, em um estudo feito por Melo (2004), revela-se que um gestor também pode ser um líder, adequando às situações que se apresentam. Quando as relações no ambiente organizacional são pautadas pelo respeito mútuo, pela valorização das competências e pela participação dos colaboradores nas decisões, criam-se condições propícias ao bem-estar e ao engajamento. Em contraste, quando prevalece a desconsideração das necessidades e condições dos trabalhadores, com foco exclusivo no cumprimento de metas organizacionais, o impacto percebido pelos colaboradores pode ser negativo, gerando insatisfação, estresse ou desmotivação.

Entre os diversos estilos de gestão, destaca-se três abordagens principais: o voltado para a tarefa, em que o líder foca na estruturação do trabalho, definição de metas e supervisão do desempenho dos subordinados; o voltado para os relacionamentos, que prioriza a confiança, o apoio e a satisfação dos membros do grupo; e o voltado para a situação, no qual o líder ajusta seu comportamento conforme as características dos subordinados, a maturidade da equipe e as condições do ambiente, adaptando-se às demandas contextuais para maximizar a eficácia grupal. Esses estilos influenciam diretamente a forma como gestores se relacionam com seus colaboradores e como promovem um ambiente de trabalho saudável.

Gestores presentes, que consideram as necessidades dos subordinados, promovem relações de qualidade e facilitam a realização do trabalho tendem a gerar mais emoções positivas, como prazer e entusiasmo, e reduzir emoções negativas, como ansiedade e raiva. Nesse sentido, o suporte organizacional reflete a percepção do tratamento recebido pelos trabalhadores; quanto maior essa percepção, maior a disposição dos colaboradores em retribuir à organização com esforços e dedicação.

Além disso, organizações que promovem percepções favoráveis sobre salários, benefícios e oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira contribuem significativamente para o bem-estar dos colaboradores. Essas práticas, ao mesmo tempo, reforçam a cultura organizacional e o estilo de liderança adotado, demonstrando comprometimento com o desenvolvimento e a valorização das pessoas.

O suporte organizacional relacionado à ascensão, promoção e remuneração reúne práticas essenciais para o bem-estar e a realização dos trabalhadores. Embora ações pontuais de líderes influenciem positivamente as respostas dos colaboradores, pesquisas apontam que estratégias amplas, adotadas pela organização como um todo, têm maior impacto na satisfação e no engajamento (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Assim, torna-se fundamental que as organizações adotem políticas de retribuição compatíveis com os esforços individuais, garantindo reconhecimento formal e equitativo.

Além da valorização financeira, o suporte organizacional se fortalece com práticas que enriquecem as atividades, ampliam a autonomia e reconhecem publicamente as contribuições dos trabalhadores. Tais medidas favorecem a expressão e a realização pessoal, consolidando uma cultura voltada à valorização das pessoas e ao desenvolvimento de líderes que integrem desempenho, bem-estar e engajamento. Por isso, investir em suporte organizacional beneficia tanto os colaboradores quanto a eficácia e a sustentabilidade das estratégias de gestão.

### 3 BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL

A compreensão do bem-estar e da saúde mental no contexto laboral exige uma análise integrada de múltiplos elementos que atravessam a vida organizacional e configuram a experiência subjetiva dos trabalhadores. Para aprofundar essa reflexão, este capítulo discute, inicialmente, os principais conceitos e dimensões do bem-estar no trabalho, abordando tanto suas bases afetivas e cognitivas quanto sua relação com a satisfação, o engajamento e o desenvolvimento profissional. Em seguida, são explorados os fatores individuais e organizacionais que influenciam essas vivências, destacando o papel da personalidade, das estruturas de poder e dos arranjos institucionais na formação do bem-estar psicológico. Posteriormente, analisam-se as relações entre clima organizacional, estratégias de enfrentamento e saúde mental, evidenciando como percepções compartilhadas e estilos de *coping* modulam o impacto das demandas cotidianas. Por fim, discute-se a saúde mental no contexto da organização do trabalho, considerando os determinantes sociais, culturais e estruturais que podem favorecer experiências de autonomia e realização ou intensificar sofrimento e adoecimento. Juntos, esses aspectos revelam como o ambiente de trabalho pode se configurar tanto como um espaço de desenvolvimento quanto de vulnerabilidade emocional.

#### 3.1 Conceitos e Dimensões do Bem-Estar no Contexto Laboral

Historicamente, o bem-estar era definido como prazer, virtude e realização. Na abordagem hedônica, é entendido como a soma das experiências afetivas do indivíduo, considerando a frequência de emoções positivas e negativas e a percepção subjetiva sobre a própria vida. Já a perspectiva eudaimônica, desloca o foco para o funcionamento psicológico, enfatizando o desenvolvimento das potencialidades pessoais e a expressão das características positivas de cada sujeito.

Atualmente, reconhece-se que o conceito abrange duas dimensões: a cognitiva, ligada à avaliação da satisfação ou da qualidade de vida em geral, e a afetiva, formada por emoções e sentimentos que permeiam o cotidiano. No contexto laboral, essas dimensões se articulam de maneira complexa. O bem-estar no trabalho envolve o afeto do trabalhador, o atendimento às suas necessidades, a satisfação e o envolvimento com as atividades, o comprometimento com

a organização e a percepção de que o próprio trabalho contribui para seu crescimento e para o alcance de metas pessoais (Carneiro e Bastos, 2020).

Desse modo, as organizações têm papel fundamental na forma como os trabalhadores vivenciam seu cotidiano profissional. Para que o indivíduo se realize no exercício de suas funções, é essencial que as experiências positivas, como reconhecimento, autonomia, segurança psicológica e oportunidades de desenvolvimento, sejam concretas e percebidas como legítimas. Por isso, o bem-estar laboral emerge como fator determinante para a saúde mental e para o desempenho dos colaboradores, compondo um dos eixos centrais desta monografia, que busca compreender de que maneira a cultura organizacional e a liderança influenciam essas vivências.

A obtenção de resultados consistentes depende, portanto, de uma atenção cuidadosa às múltiplas dimensões que estruturam a experiência do trabalhador. A qualidade das interações com líderes e indivíduos do mesmo ambiente, o reconhecimento social e institucional, as possibilidades de aprendizagem e crescimento, o grau de autonomia, as condições materiais de trabalho e a percepção de justiça na remuneração formam um conjunto ligado ao modo como cada profissional se sente no ambiente laboral. Esses fatores revelam o peso da cultura organizacional e das práticas de liderança na construção de espaços emocionalmente saudáveis, capazes de sustentar motivação, bem-estar psicológico e trajetórias de desenvolvimento.

Considerando tais elementos, torna-se possível compreender que a qualidade de vida no trabalho funciona como um antecedente relevante do bem-estar, pois se refere primordialmente às condições oferecidas pelo contexto laboral. O bem-estar, por sua vez, representa o estado psicológico experimentado pelo indivíduo como resultado da exposição contínua a essas condições (Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavalti & Silva, 2018).

Carneiro e Bastos (2020) reforçam que o bem-estar no trabalho é um constructo multidimensional, que engloba tanto aspectos subjetivos, como satisfação, motivação e percepção de qualidade de vida, quanto fatores objetivos, como condições físicas, carga de trabalho e remuneração. Ambientes que favorecem autonomia, clareza de papéis e reconhecimento tendem a promover saúde mental, enquanto culturas organizacionais rígidas, competitivas ou marcadas por relações interpessoais frágeis podem intensificar o estresse e o desgaste psicológico.

Além disso, é importante reconhecer que estados elevados de bem-estar tendem a impulsionar comportamentos positivos no ambiente de trabalho, favorecendo o engajamento, a cooperação e a criatividade. Para as organizações, esses efeitos são mais valorizados, pois se

transformam em melhor desempenho, maior qualidade nos serviços e um clima interno mais saudável. Quando o indivíduo se sente apoiado, valorizado e emocionalmente seguro, sua energia psíquica pode ser direcionada para o envolvimento genuíno com suas tarefas e relações, fortalecendo o vínculo entre saúde mental e produtividade.

Outro conceito que se integra de maneira significativa ao bem-estar é o de florescimento, entendido como a experiência contínua de crescimento e realização do próprio potencial. Diferentemente do bem-estar subjetivo, associado ao balanço entre emoções positivas e negativas, este se ancora em uma perspectiva eudaimônica, voltada ao sentido, ao propósito e ao desenvolvimento humano. Essa vivência orienta estratégias organizacionais que buscam promover ambientes capazes de sustentar pessoas mais saudáveis, satisfeitas e produtivas.

Dessa forma, compreender o bem-estar e seus desdobramentos no contexto laboral evidencia que saúde mental não se limita à ausência de sofrimento, mas envolve também a possibilidade de crescimento.

### **3.2 Fatores Individuais e Organizacionais que Influenciam o Bem-Estar**

O poder é uma variável central para a compreensão do funcionamento das organizações. Mintzberg (1983), um dos principais teóricos do tema, entende que o comportamento organizacional só pode ser plenamente explicado quando se considera como o poder é distribuído, exercido e negociado. Assim, o poder corresponde à capacidade de influenciar resultados organizacionais e se manifesta em diferentes níveis: individual e coletivo, interno e externo, entre grupos e dentro deles. As estruturas organizacionais são moldadas por diferentes arranjos de poder, que impactam tanto a dinâmica interna quanto a experiência subjetiva do trabalhador.

As configurações de poder podem assumir formas variadas. A configuração autocrática se caracteriza pela centralização da autoridade em um único influenciador ou na própria cúpula organizacional. A configuração missionária, por outro lado, tem sua força baseada em uma ideologia compartilhada, promovendo intensa identificação dos membros com a missão institucional. Já na configuração instrumento, a organização opera como meio para que influenciadores externos alcancem seus próprios objetivos, sendo caracterizada por burocracia, hierarquia rígida e mecanismos de controle intensificado. Essas estruturas não apenas

organizam a instituição, mas também influenciam a maneira como os trabalhadores percebem seu ambiente de trabalho.

Dessen e Paz (2010) indicam que as configurações de poder nas organizações se articulam com características individuais, de modo que a subjetividade do trabalhador influencia diretamente seu bem-estar. Traços pessoais podem atuar como moderadores ou mediadores, explicando por que indivíduos submetidos aos mesmos contextos organizacionais respondem de forma emocional e psicologicamente distinta. Entender quais dimensões da personalidade contribuem para essa vivência é essencial para compreender o impacto das estruturas organizacionais sobre a saúde psicológica.

No contexto brasileiro, Nunes, Hutz e Giacomoni (2009) identificam cinco dimensões centrais da personalidade: extroversão, neuroticismo, abertura, socialização e realização. A extroversão favorece engajamento e relações positivas; o neuroticismo indica vulnerabilidade ao estresse; a abertura contribui para flexibilidade e adaptação; a socialização promove cooperação e empatia; e a realização expressa persistência, organização e orientação a metas. Essas características interagem com o ambiente organizacional, modulando o efeito das estruturas de poder sobre o bem-estar.

Organizações caracterizadas como sistemas autônomos apresentam maior flexibilidade, hierarquias menos rígidas e espaço para participação crítica. Nesses contextos, o controle por metas permite liberdade para aplicar estilos pessoais, fortalecendo autonomia, reconhecimento e engajamento, fatores essenciais para o bem-estar psicológico. A menor interferência de influenciadores externos favorece alinhamento entre valores individuais e organizacionais, vínculos positivos e sensação de propósito, protegendo a saúde mental.

Em contrapartida, estruturas instrumentais reduzem bem-estar. Burocracia intensa, hierarquia rígida e controle comportamental minam a autonomia, dificultando a compreensão do sentido das decisões e a participação nos processos. A sensação de que o trabalho se limita a atender interesses externos gera frustração, desmotivação e percepção de injustiça, aumentando o desgaste emocional. O desalinhamento entre objetivos pessoais e institucionais fragiliza vínculos, aumenta estresse e diminui engajamento, comprometendo a saúde mental e limitando a possibilidade de desenvolvimento pessoal e realização profissional.

A análise da mediação proposta por Baron e Kenny (1986) evidencia que a realização medeia a relação entre configurações de poder e bem-estar. Indivíduos organizados e orientados a metas tendem a experimentar maior satisfação e engajamento no trabalho. Configurações



missionárias fortalecem esse vínculo, pois o alinhamento entre ideologia organizacional e objetivos pessoais promove coerência e motivação contínua. Por outro lado, estruturas instrumentais reduzem motivação dificultando o progresso em metas pessoais e aumentando a frustração e o desgaste emocional. Assim, a interação entre personalidade e estrutura organizacional é crucial para compreender como o bem-estar e a saúde mental são construídos no ambiente laboral, revelando que a percepção de alinhamento ou desalinhamento entre indivíduo e organização impacta diretamente a experiência psicológica diária.

A relevância desta análise para a presente monografia se dá por mostrar como estruturas de poder e traços individuais influenciam diretamente a experiência psicológica no trabalho. Ao evidenciar que organizações autônomas ou ideologicamente coesas promovem autonomia, reconhecimento e engajamento, enquanto estruturas instrumentais podem reduzir motivação e realização pessoal, este estudo contribui para compreender estratégias de liderança e gestão que favorecem ambientes laborais saudáveis, apoiando desenvolvimento pessoal e profissional.

### **3.3 Relações entre Clima Organizacional, Estratégias de Enfrentamento e Saúde Mental**

Soares Elpo e da Cunha Lemos (2022) destacam que a felicidade pode ser entendida como a sensação de equilíbrio entre três estruturas essenciais do ser humano: corpo, psiquismo e espírito. O bem-estar, sob a perspectiva positiva, é frequentemente considerado sinônimo de felicidade, refletindo um estado de satisfação geral com a própria vida e experiências.

No contexto organizacional, o clima social surge como um fenômeno multidimensional, formado pelas percepções globais compartilhadas pelos membros da organização sobre as condições e experiências no trabalho. Essas percepções influenciam diretamente a satisfação, o engajamento e o bem-estar psicológico dos colaboradores, funcionando como um importante indicador da saúde mental coletiva no ambiente laboral.

De acordo com Koys e DeCotiis (1991), o clima organizacional representa essencialmente a percepção individual das experiências no trabalho, distinta de julgamentos puramente afetivos ou de satisfação. Essas percepções tendem a ser relativamente estáveis ao longo do tempo e são amplamente compartilhadas pelos membros da organização. Além disso, uma mesma instituição pode apresentar diferentes climas simultaneamente, especialmente em setores ou unidades distintas. O clima é composto por oito dimensões centrais: autonomia, coesão, confiança, pressão, suporte, reconhecimento, igualdade e inovação. Com o tempo, essas

percepções formam um mapa cognitivo que guia o comportamento do indivíduo, indicando como reagir adequadamente às demandas do ambiente de trabalho.

Dessa forma, o clima social interage diretamente com a experiência de bem-estar ocupacional, complementando as dimensões afetivas e cognitivas do indivíduo. Ele oferece uma estrutura interpretativa para entender como o contexto de trabalho afeta emoções, motivação, engajamento e satisfação pessoal. Assim, compreender o clima social é essencial para analisar a saúde mental no trabalho, pois permite identificar os elementos organizacionais que promovem experiências positivas ou negativas de bem-estar.

No contexto organizacional, os trabalhadores estão frequentemente expostos a demandas e pressões que podem gerar estresse. A forma como cada indivíduo lida com essas situações influencia diretamente sua experiência de bem-estar e saúde mental. Nesse sentido, surge o conceito de *coping*, entendido como o conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais que as pessoas utilizam para enfrentar e gerenciar situações estressantes do cotidiano, modulando seus efeitos sobre o equilíbrio psicológico e emocional. Compreender o *coping* é essencial para identificar como diferentes estilos de enfrentamento podem favorecer ou prejudicar a satisfação, a motivação e a adaptação dos trabalhadores às exigências organizacionais.

Estudos indicam que as estratégias de *coping* têm impacto direto sobre o bem-estar no trabalho. Sobrinho e Porto (2012) destacam que os métodos utilizados pelos indivíduos para manejar e controlar situações estressantes estão significativamente correlacionados com a variação do bem-estar ocupacional. Em outras palavras, a maneira como cada trabalhador lida cognitivamente com problemas e pressões diárias influencia não apenas sua percepção de controle sobre o ambiente, mas também a satisfação, engajamento e saúde mental, reforçando a importância de considerar fatores pessoais na análise do contexto organizacional.

O clima social também exerce influência significativa sobre o bem-estar ocupacional, sendo especialmente relevante a qualidade dos relacionamentos interpessoais e o grau de autonomia percebido pelos trabalhadores. Relações interpessoais positivas fortalecem vínculos, favorecem a colaboração e atuam como indicadores de bem-estar psicológico, proporcionando suporte emocional e senso de pertencimento. Paralelamente, a percepção de autonomia permite que os indivíduos sintam controle sobre suas tarefas e decisões, contribuindo para satisfação, engajamento e redução do estresse no ambiente de trabalho.

Além disso, a satisfação dessas necessidades psicológicas básicas (autonomia, relacionamentos interpessoais positivos e competência) é um preditor consistente do bem-estar ocupacional. Ao analisar como o clima social e esses elementos interagem, é possível compreender os mecanismos que promovem ou prejudicam a saúde mental nas organizações.

Dessa forma, a investigação sobre o clima social e suas relações com o bem-estar ocupacional é particularmente relevante para esta monografia, pois permite identificar fatores contextuais e organizacionais que favorecem experiências positivas, oferecendo base para práticas de gestão e estratégias de intervenção voltadas à promoção da saúde psicológica dos trabalhadores.

### **3.4 Saúde Mental no Contexto da Organização do Trabalho**

A compreensão da saúde mental do trabalhador evoluiu historicamente a partir de diferentes paradigmas sobre a relação entre mente e corpo. No pensamento cartesiano, a mente era separada do corpo, sendo as dores localizadas no corpo e as sensações atribuídas exclusivamente à esfera mental. Posteriormente, a psicanálise freudiana propôs a existência do aparelho psíquico, no qual processos inconscientes geram comportamentos, angústias e sofrimentos, funcionando com relativa independência das funções corporais e cerebrais. Mais recentemente, as neurociências consolidaram a visão da mente como um sistema complexo de processamento de informações, integrando aspectos cognitivos, emocionais e fisiológicos.

Nesse percurso, autores como Dejours (1992; 2004) ampliam a compreensão da saúde mental ao enfatizar que o sofrimento psíquico não pode ser analisado isoladamente do contexto de trabalho. Sua perspectiva da psicodinâmica do trabalho destaca que as exigências, a organização das tarefas, o reconhecimento e as relações sociais influenciam diretamente a forma como o trabalhador vive, elabora e transforma seu sofrimento.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), ambientes de trabalho adversos — caracterizados por baixo controle, sobrecarga de tarefas e insegurança — configuram riscos significativos à saúde mental dos trabalhadores. Consequentemente, manifestações como desânimo, tristeza, depressão, assédio, estresse e outros transtornos podem estar diretamente associadas à exposição a múltiplos fatores de risco presentes no contexto laboral.

O sofrimento humano, por sua vez, pode ser interpretado sob a perspectiva de doença, patologia, transtorno, neurose ou depressão, o que desencadeia debates importantes sobre a

medicalização. Esse processo tende a individualizar e responsabilizar o sujeito, ao atribuir exclusivamente a ele a origem de problemas que, em grande parte, emergem das relações sociais e das condições de trabalho, e não apenas de fatores biológicos ou psíquicos isolados.

Segundo Leão e Minayo (2012), muitos dos sofrimentos vivenciados pelos trabalhadores são frequentemente diagnosticados como estresse, transtornos mentais ou patologias de comportamento, o que tende a rotular indivíduos como “adoecidos” e direcionar as práticas de atenção para o acompanhamento da doença, deixando em segundo plano os determinantes sociais que contribuem para esse sofrimento. Em uma sociedade marcada pela intolerância ao desconforto e pela exigência constante de bem-estar, a medicalização da dor passa a ser um recurso socialmente incentivado, levando os próprios sujeitos a internalizar sua experiência de sofrimento como um problema individual a ser tratado clinicamente.

Além disso, há uma tendência em organizações de atribuir sucessos e fracassos aos traços individuais dos trabalhadores, culpando características pessoais, estilos de vida ou comportamentos por ausências, queixas de saúde ou desempenho profissional. Apesar de o foco principal das ações empresariais muitas vezes ser a produtividade, é imprescindível reconhecer que melhorias nas condições de trabalho (incluindo organização de jornadas, gestão de cobranças, relações interpessoais, remuneração e segurança) impactam diretamente a saúde mental dos trabalhadores.

Segundo o Sistema Único de Saúde (2023), os transtornos mentais e de comportamento relacionados ao trabalho incluem episódios depressivos, estresse pós-traumático, neuroses profissionais, distúrbios do ciclo vigília-sono e a síndrome de esgotamento profissional. O sofrimento psíquico e psicossocial pode ainda se manifestar por sintomas físicos, indicando contextos coletivos de exposição a condições laborais geradoras de mal-estar e insatisfação, o que evidencia a necessidade de vigilância contínua sobre os processos de trabalho.

A saúde mental, embora possua características específicas, não pode ser abordada isoladamente, pois todos os aspectos materiais, simbólicos e sociais do trabalho estão intrinsecamente ligados aos sujeitos (Lancman et al., 2024). Situações como demissões, cobranças excessivas, jornadas exaustivas e questões salariais afetam profundamente as representações dos trabalhadores sobre si mesmos, sobre os outros e sobre o próprio trabalho, despertando sentimentos diversos como satisfação, frustração, medo, indecisão, dúvida e tristeza. Todas as manifestações coletivas de mal-estar devem orientar as ações de vigilância,

com o objetivo de compreender as contradições do ambiente laboral e propor mudanças que promovam o bem-estar.

Casos de assédio moral, violência psicológica, fadiga crônica e insatisfação persistente podem evoluir para manifestações mais graves, como depressão, estresse pós-traumático, neuroses profissionais e, em situações extremas, suicídio. Diante disso, é fundamental ampliar o escopo das intervenções, incorporando estratégias de identificação e atuação sobre os fenômenos de sofrimento relacionados aos processos de trabalho, de modo a integrar efetivamente a saúde mental nas políticas de vigilância em saúde.

A análise da saúde mental no trabalho não se restringe às características individuais dos trabalhadores, abrangendo também a organização do trabalho como fator central na promoção ou comprometimento do bem-estar. A organização do trabalho compreende os arranjos técnicos e sociais que estruturam processos, definem metas, normas, papéis e relações de poder, articulando elementos materiais, tecnológicos, culturais e humanos. Cada contexto laboral possui uma configuração específica desses elementos, capaz de gerar condições de sofrimento ou, ao contrário, favorecer a autonomia, o engajamento e a satisfação. Entre os fatores que mais impactam a saúde mental estão o ritmo e a carga de trabalho, as práticas de gestão, a cultura organizacional, as relações interpessoais, a autonomia na execução das atividades, o significado e a relação do trabalhador com sua tarefa, além do tipo de vínculo e das condições externas ao trabalho (KIPTULON et al., 2024).

Para a vigilância em saúde do trabalhador, torna-se essencial uma análise integrada desses elementos, combinando observação do cotidiano, entrevistas com trabalhadores e gestores, reuniões ampliadas e avaliação documental, como afastamentos, índices de absenteísmo e programas existentes de segurança e qualidade de vida. Essa abordagem permite identificar as fontes reais de sofrimento e propor mudanças estruturais, superando explicações puramente individualizantes. A participação efetiva dos trabalhadores é crucial, garantindo que eles sejam protagonistas na identificação de problemas e na construção de soluções, fortalecendo sua autonomia e capacidade de transformação do próprio contexto de trabalho.

A relevância deste estudo está em mostrar como a organização do trabalho influencia o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores. Ao analisar fatores como clima social, estratégias de *coping* e necessidades psicológicas básicas, torna-se possível identificar elementos que geram sofrimento ou fortalecem a resiliência. Assim, compreender esses aspectos contribui para práticas de gestão mais saudáveis e para uma visão mais completa do bem-estar ocupacional.

## **4 RELAÇÕES TRABALHISTAS COLETIVAS E SINDICALISMO**

Este capítulo analisou o papel das convenções e acordos coletivos enquanto instrumentos essenciais para a proteção da saúde mental dos trabalhadores. A partir do diálogo com a legislação vigente e com as contribuições de autores como Schein, Chiavenato e Dejours, discutiu-se como os dispositivos normativos podem atuar como barreiras ou facilitadores para ambientes de trabalho mais saudáveis. Evidencia-se que, embora avanços tenham sido incorporados às negociações coletivas, ainda há lacunas significativas no enfrentamento do adoecimento psíquico, especialmente quanto à prevenção, ao acompanhamento e à responsabilização das organizações. Além disso, destacou-se o papel das políticas públicas, dos sindicatos e das instituições empregadoras na construção de práticas que promovam bem-estar, favoreçam vínculos e diminuam fatores de risco psicossociais. Assim, este capítulo reforça a importância de compreender o sofrimento e a saúde mental no trabalho como fenômenos organizacionais, sociais e subjetivos, que dependem tanto da estrutura normativa quanto das condições reais de trabalho.

### **4.1 A Influência do Sindicalismo nas Relações de Trabalho**

A negociação coletiva ocupa um lugar estratégico na construção das condições de trabalho e na promoção da saúde mental e física dos trabalhadores. Em um cenário marcado por assimetrias de poder entre capital e trabalho, esse mecanismo vai além de um instrumento jurídico, funcionando como um espaço político e relacional que influencia diretamente a experiência cotidiana dos trabalhadores, seja ao reduzir riscos e sofrimentos, seja ao ampliar margens de autonomia, reconhecimento e segurança (CARDOSO & LIMA, 2020). Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2015, p. 1), na negociação coletiva “cada parte escuta as proposições da outra parte e as estuda a fim de determinar se elas permitem atender e conservar o equilíbrio entre seus próprios interesses e os da outra parte na negociação”, evidenciando que o processo deve ser conjunto, sem imposições unilaterais. Na Psicologia do Trabalho, especialmente nas reflexões de Dejours (1992), compreender esse processo permite analisar não apenas os acordos formais que dele emergem, mas também as dinâmicas de poder, escuta e participação que sustentam ambientes laborais mais saudáveis e humanizados.

No Brasil, as negociações coletivas podem gerar convenções coletivas, quando abrangem toda a base sindical, ou acordos coletivos, quando envolvem uma ou mais empresas específicas. O dissídio coletivo é o instrumento judicial utilizado para resolver disputas trabalhistas perante a Justiça do Trabalho (CARDOSO & LIMA, 2020). Em geral, a legislação define o mínimo de direitos, limitando que conquistas anteriores sejam suprimidas. Essa premissa é essencial diante da desigualdade de poder entre trabalhadores e empregadores, da fragmentação sindical e da heterogeneidade do mercado de trabalho. Setores com sindicatos fortes e empresas de grande porte tendem a avançar mais em termos de direitos, enquanto segmentos menos estruturados reproduzem apenas a legislação, que frequentemente representa a principal referência ética para proteção laboral.

O alcance das normas legais é testado diariamente, quando as demandas de produtividade entram em tensão com as capacidades humanas. Pressões para ultrapassar limites físicos e psíquicos aumentam o risco de acidentes, doenças ocupacionais, transtornos mentais, prejuízos nas relações sociais e familiares e, em casos extremos, suicídios relacionados ao trabalho (SELIGMANN-SILVA, 2011). Temas como intensidade e ritmo de trabalho, assédio moral, estresse, inovação organizacional e saúde mental são raramente tratados de forma integrada nas cláusulas coletivas, que geralmente se limitam a direitos básicos e condições ambientais, sem abordar causas estruturais dos adoecimentos.

A intervenção em situações de risco e sofrimento exige considerar não apenas as condições regulamentadas por normas legais, mas também a organização, gestão e relações de poder que moldam o ambiente laboral. Cláusulas sobre direitos básicos e reparação de danos são importantes, mas insuficientes para alterar fatores determinantes do adoecimento, como gestão por metas, assédio moral, intensificação do trabalho, processos de avaliação, falta de autonomia, estresse e dificuldade de acesso à informação. A Reforma Trabalhista intensifica esse desafio, ao permitir que padrões reduzidos de direitos sejam pactuados por negociação coletiva ou individual, institucionalizando formas de contratação precarizadas, como o trabalho intermitente. Nesse contexto, a negociação coletiva também pode legitimar a visão de que é melhor manter o emprego com poucos direitos do que não ter trabalho, restringindo perspectivas de melhoria das condições de vida e laborais.

Além disso, a negociação coletiva serve como um espaço de construção de proteção e prevenção, permitindo que trabalhadores e sindicatos proponham cláusulas que vão além dos

direitos mínimos legais, abordando questões como carga de trabalho, pausas, condições psicossociais e bem-estar. Esse mecanismo, portanto, atua não apenas como ferramenta jurídica, mas também como instrumento de promoção da saúde ocupacional, contribuindo para a redução de adoecimentos e fortalecimento de ambientes de trabalho mais equilibrados e humanizados.

A relevância deste estudo para a presente monografia está justamente em compreender como as práticas de negociação coletiva e a organização do trabalho impactam o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores. Ao analisar tanto os limites legais quanto as lacunas nas cláusulas coletivas e nas condições reais de trabalho, é possível identificar fatores contextuais que influenciam o adoecimento, a resiliência e a satisfação dos indivíduos no ambiente laboral. Esse olhar permite, ainda, fundamentar intervenções ou recomendações que considerem não apenas a legislação, mas também a organização e gestão do trabalho, contribuindo para a discussão acadêmica sobre saúde ocupacional e Psicologia do Trabalho no Brasil.

#### **4.2 Convenções e Acordos Coletivos: Proteção à Saúde Mental no Trabalho**

As convenções coletivas e os acordos coletivos de trabalho constituem instrumentos centrais para organizar as relações laborais no Brasil, regulamentando direitos e deveres tanto de trabalhadores quanto de empregadores. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seus artigos 611 e 613, estabelece a definição de convenção coletiva de trabalho e o conteúdo mínimo que deve constar dessas normas, garantindo que acordos firmados no âmbito sindical respeitem os limites legais e preservem direitos essenciais dos trabalhadores. Nesse contexto, as negociações coletivas não apenas formalizam condições de trabalho, mas também podem incorporar mecanismos que protejam a saúde e o bem-estar do empregado.

Além da regulamentação trabalhista, instrumentos constitucionais e normas regulamentadoras fortalecem a proteção à integridade física e mental do trabalhador. A Constituição Federal, em seu Art. 7º, XXII, assegura a redução dos riscos inerentes ao trabalho, enquanto o Art. 157 da CLT estabelece o dever do empregador de garantir um ambiente seguro. A NR-1 prevê o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), incluindo riscos psicossociais, e a NR-17 trata da organização do trabalho, da carga mental e dos fatores psicossociais, indicando medidas preventivas para adoecimentos relacionados à atividade laboral.



A análise de estudos recentes, como o de Alves e Almeida (2024), revela-se particularmente relevante para esta monografia, pois evidencia a importância de instrumentos coletivos na promoção da saúde mental no trabalho. Compreender como convenções e acordos podem incluir disposições relativas ao direito à desconexão, ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e à prevenção de adoecimentos psicológicos permite relacionar a organização formal do trabalho com o bem-estar dos trabalhadores. Dessa forma, o estudo oferece base teórica e empírica para discutir a integração entre normas legais, políticas sindicais e práticas de proteção à saúde mental, reforçando a pertinência da negociação coletiva no contexto contemporâneo do trabalho.

Entre os desafios atuais, destaca-se o direito à desconexão, que busca assegurar que os trabalhadores possam usufruir de períodos de descanso ininterruptos, sem contato constante com as demandas laborais. Este direito, ainda em discussão no ordenamento jurídico brasileiro, tem ganhado relevância em função da crescente incorporação de tecnologias que mantêm os profissionais permanentemente conectados (ALVES; ALMEIDA, 2024). Projetos legislativos, como o PL nº 4.044 (2020), propõem formalizar a desconexão, garantindo aos trabalhadores tempo para lazer, descanso e vida privada, prevenindo transtornos mentais relacionados ao excesso de disponibilidade laboral. O cerne desse mecanismo é proteger a integridade psicológica dos trabalhadores, promovendo um equilíbrio sustentável entre as exigências profissionais e a vida pessoal.

A legislação brasileira, por meio da Lei nº 8.213 (1991), reforça a responsabilidade do empregador quanto à adoção de medidas coletivas e individuais de proteção à saúde e segurança do trabalhador, prevenindo acidentes e prejuízos à capacidade laborativa. O benefício por incapacidade temporária, previsto na referida Lei, assegura aos segurados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) diagnosticados com transtornos mentais, como ansiedade e depressão, o afastamento do trabalho para tratamento adequado, garantindo a preservação da saúde e a reabilitação profissional. Decisões recentes da Justiça do Trabalho demonstram a crescente preocupação com a saúde mental dos empregados e reconhecem a importância de garantir que não sejam compelidos à disponibilidade constante, evitando situações que possam configurar sobrejornada ou assédio moral.

Além disso, as convenções e acordos coletivos funcionam como instrumentos preventivos, permitindo que cláusulas específicas sejam negociadas para reduzir fatores de

risco psicossociais, como excesso de jornada, pressão por metas, assédio moral e intensificação do trabalho. Ao institucionalizar medidas de proteção à saúde mental, como pausas estratégicas, limites de disponibilidade e condições de trabalho que respeitem a carga mental do empregado, esses instrumentos atuam de forma proativa na promoção do bem-estar, contribuindo para ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e equilibrados.

Dessa forma, a incorporação de disposições relacionadas ao direito à desconexão, ao repouso, à preservação da integridade mental, à redução de riscos inerentes ao trabalho (Constituição Federal, Art. 7º, XXII), à garantia de ambiente seguro (CLT, Art. 157) e ao gerenciamento de riscos ocupacionais (NR-1 e NR-17) nas convenções e acordos coletivos demonstra não apenas conformidade legal, mas também responsabilidade social e preocupação com a sustentabilidade do ambiente de trabalho. Tais instrumentos são essenciais para equilibrar as exigências produtivas com a proteção da saúde física e mental dos trabalhadores, reafirmando que direitos fundamentais, como vida e saúde, devem ser resguardados pelo empregador no cotidiano laboral.

#### **4.3 Riscos Psicossociais e Proteção da Saúde do Trabalhador**

O trabalho exerce papel essencial no desenvolvimento humano, mas também pode se tornar uma fonte significativa de sofrimento físico e psicológico quando realizado em condições precárias ou em contextos de flexibilização das relações laborais. Situações em que direitos básicos, normas de saúde e segurança não são garantidos elevam a exposição dos trabalhadores a riscos psicossociais, fenômeno que tem se intensificado nas últimas décadas, acompanhando mudanças na organização do trabalho e na economia global.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015), os riscos psicossociais surgem da interação entre o trabalhador e o seu contexto laboral, abrangendo aspectos da organização do trabalho, das exigências da função, das relações interpessoais e da cultura organizacional, assim como das necessidades e situações do indivíduo fora do trabalho.

A exposição contínua a riscos psicossociais pode provocar diversas consequências à saúde, como estresse, ansiedade, depressão, síndrome de Burnout e distúrbios do sono. Além disso, o adoecimento afeta a produtividade, a concentração e a qualidade do serviço prestado,

podendo gerar absenteísmo, rotatividade de pessoal e aumento nos custos com cuidados de saúde. A má remuneração, a sobrecarga de tarefas, múltiplos vínculos empregatícios e a pressão por resultados intensificam ainda mais esses riscos, reduzindo o tempo disponível para descanso, convívio social e cuidados pessoais (SANTANA; SARQUIS; MIRANDA, 2020).

A legislação brasileira, embora estabeleça normas de proteção à saúde e segurança do trabalho, como as normas regulamentadoras da CLT, não é suficiente para prevenir integralmente os adoecimentos relacionados aos riscos psicossociais. A fiscalização insuficiente, o desconhecimento dos direitos por parte dos trabalhadores e a implementação limitada de medidas preventivas contribuem para a manutenção de ambientes de trabalho prejudiciais. As recentes mudanças promovidas pela Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) ampliaram a flexibilização das jornadas, o teletrabalho e a competitividade, o que, na prática, aumentou a exposição dos trabalhadores a sobrecarga, pressão por metas e riscos psicossociais.

Além dos fatores legais e organizacionais, práticas de gestão e liderança têm papel decisivo na modulação desses riscos. Posturas autoritárias, sobrecarga, instabilidade de horários e pouca autonomia ampliam impactos negativos sobre o bem-estar. Já práticas de gestão mais organizadas, com funções claras, tendem a reduzir efeitos nocivos e favorecer um ambiente psicossocial mais saudável (SANTANA; SARQUIS; MIRANDA, 2020).

A relevância deste estudo para a presente monografia está em evidenciar que a proteção à saúde mental do trabalhador depende não apenas de normas legais, mas da compreensão integrada de fatores organizacionais, sociais e individuais. Ao analisar os riscos psicossociais e suas consequências, este capítulo oferece subsídios para compreender como a organização do trabalho e as condições laborais impactam a saúde mental, reforçando a importância de estratégias coletivas, programas de prevenção e políticas de gestão participativa.

Em síntese, os riscos psicossociais representam um desafio crescente no mundo do trabalho e exigem ações coordenadas entre trabalhadores, empregadores e órgãos de fiscalização. Reconhecê-los como riscos ocupacionais e implementar programas de prevenção é essencial para reduzir os impactos sobre a saúde física e mental, garantindo ambientes laborais mais seguros, saudáveis e sustentáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões apresentadas apontam que o bem-estar no trabalho é um fenômeno complexo, resultado da interação entre fatores individuais, organizacionais e sociais. Neste estudo, evidenciou-se que aspectos como a qualidade das relações interpessoais, o estilo de liderança, a cultura organizacional e a existência de políticas de gestão de pessoas influenciam diretamente a saúde mental, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Logo, o sofrimento psíquico no trabalho não se limita às condições objetivas, mas se manifesta na forma como os indivíduos percebem, experienciam e se relacionam com o ambiente laboral.

A estrutura de estudo proposta por esta pesquisa buscou integrar diferentes perspectivas teóricas, metodológicas e normativas, oferecendo um olhar psicossocial para a gestão do trabalho. Ao considerar tanto as legislações e normas regulatórias quanto as contribuições de autores clássicos e contemporâneos da Psicologia Organizacional, esta monografia mostrou que práticas organizacionais conscientes e humanizadas são essenciais para promover ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e capazes de equilibrar exigências e recursos. O estudo também reiterou que a proteção legal, embora necessária, é insuficiente se não for acompanhada de ações que valorizem a subjetividade do trabalhador e favoreçam sua autonomia e participação.

Neste percurso, discutiu-se como o bem-estar se relaciona com saúde mental, liderança e cultura organizacional, assim como a importância das políticas de gestão e das normas legais na proteção e valorização dos trabalhadores. Ao retomar essas questões, torna-se evidente que promover o bem-estar no trabalho implica compreender e atuar sobre a complexidade das relações humanas e dos processos organizacionais, reconhecendo que a saúde psíquica e o engajamento originam-se de uma cultura organizacional construída de forma contínua, ética e consciente.

Portanto, esta monografia reforça que ambientes de trabalho saudáveis são aqueles que respeitam a dignidade, reconhecem a singularidade de cada colaborador e promovem o desenvolvimento humano de forma integrada às demandas organizacionais. Conclui-se, assim, que o verdadeiro sucesso no trabalho não se mede apenas pela produtividade ou resultados financeiros, mas pela capacidade de transformar o cotidiano laboral em um espaço de cuidado, aprendizado e realização pessoal. No fim, o trabalho só cumpre seu papel quando contribui para que cada indivíduo possa estar inteiro e consciente do seu próprio valor.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Leidiane Cordeiro; ALMEIDA, Evenise Ribeiro de. ASPECTOS ATUAIS DO DIREITO A DESCONEXÃO E A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 6, p. 2553–2570, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i6.14575. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14575>. Acesso em: 17 nov. 2025.
- AMORIM, Dênia Aparecida de; MAIA, Junio Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. **GeTeC – Revista de Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2785>. Acesso em: 25 ago. 2025.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, p. 1173-1182, 1986.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BILLINGS, A. G.; MOOS, R. H. **Understanding and improving climates**. In: JONES, J. W.; STEFFY, B. D.; BRAY, D. W. (ed.). *Applying psychology in business: the handbook for managers and human resource professionals*. Lexington, MA: D.C. Health, 1991. p. 552-562.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT**. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 17 nov. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1991.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 nov. 2023.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais**. Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/normas-regulamentadoras-nr>. Acesso em: 17 nov. 2025.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia**. Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/normas-regulamentadoras-nr>. Acesso em: 17 nov. 2025.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CAMPOS DESSEN, Marina; TORRES DA PAZ, Maria das Graças. Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 549–556, 2010. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/17476>. Acesso em: 27 out. 2025.

CARDOSO, A. C. M.; LIMA, C. R. de. A negociação coletiva e as possibilidades de intervenção nas situações de risco à saúde no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e2, 2020.

CARNEIRO, L. L.; BASTOS, A. V. B. Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 72, n. 2, p. 121-140, maio/ago. 2020. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672020000200009](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672020000200009). Acesso em: 01 set. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

**Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Art. 7º, XXII.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. Brasília: Paralelo 15, 2004.

FARSEN, Thaís Cristine; BOEHS, Samantha de Toledo Martins; DAROSCI SILVA RIBEIRO, Andresa; BIAVATI, Vanderléia de Paula; SILVA, Narbal. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? **Interação em Psicologia**, Curitiba, Paraná, Brasil, v. 22, n. 1, 2018. DOI: 10.5380/psi.v22i1.48288. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288>. Acesso em: 20 out. 2025.

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues 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.

FERNANDES NETO, M.; NETTO MACHADO, D. P.; MUSSI, C. C.; CANTERNE, B. de A. **Cultura organizacional e inovação: a produção científica de 2008 a 2018**. REUNA, v. 24, n. 3, p. 80-98, 2019.

GARCIA, Fernando André Zemuner; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri. **Liderança e desempenho da equipe de desenvolvimento de software: influência do tipo de gestão de projetos**. RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 21, n. 4, p. 970–1005, 2019.

GEREMIAS, Alessandra Renata; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; LUCCA, Sérgio Roberto de. **Histórias de vida e estigma de trabalhadores com transtornos mentais acompanhados em ambulatório especializado**. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, v. 24, n. 1, p. 51–64, 2013. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v24i1p51-64.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 4, p. 566–585, jul. 2012.

KIPTULON, Evans Kasmai et al. **Transforming nursing work environments: the impact of organizational culture on work-related stress among nurses: a systematic review**. *BMC Health Services Research*, v. 24, art. 1526, 2024. DOI: 10.1186/s12913-024-12003-x. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-12003-x>. Acesso em: 27 nov. 2025.

- LANCMAN, Selma; BICUDO, Sofia Pinto Bueno de Campos; RODRIGUES, Daniela da Silva; ZANONI NOGUEIRA, Lilian de Fátima; BARROS, Juliana de Oliveira; BARROSO, Barbara Iansã de Lima. **Mental health and work: a systematic review of the concept.** *Healthcare*, v. 12, n. 23, p. 2377, 2024. DOI: 10.3390/healthcare12232377.
- LEÃO, L. H. da C.; GOMEZ, C. M. **The issue of mental health in occupational health surveillance.** *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 19, n. 12, p. 4649–4658, dez. 2014.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** *Journal of Social Psychology*, v. 10, n. 2, p. 271–299, 1939.
- MAENO, M. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo.** *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 36, n. 124, p. 297–299, jul. 2011.
- MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação.** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 4, n. 2, p. 31–62, 2004.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations.** New York: Prentice Hall, 1983.
- NETO, M. F.; CANTERMI, B. A.; LIZOTE, S. A. **Revisão bibliográfica: relação entre cultura organizacional e liderança / literature review: relation between organizational culture and leadership.** *Id on Line Revista Multidisciplinar e Psicologia*, v. 15, n. 57, p. 1–18, out. 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3177/5001>. Acesso em: 18 ago. 2025.
- NUNES, C. H. S.; HUTZ, C. S.; GIACOMONI, C. H. **Associação entre bem-estar subjetivo e personalidade no modelo dos cinco grandes fatores.** *Avaliação Psicológica*, v. 8, p. 99–108, 2009.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Collective bargaining: a policy guide.** Genebra: OIT, 2015. Disponível em: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_protect/%40protrav/%40travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_425004.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/instructionalmaterial/wcms_425004.pdf). Acesso em: 06 set. 2025.
- RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations.** 5. ed. New York: Routledge, 2020.
- RIBEIRO, H. K. P. et al. **Transtornos de ansiedade como causa de afastamentos laborais.** *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 44, p. e1, 2019.
- ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. **Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 253–270, mar. 2012.
- SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. **Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 5, p. 744–764, set. 2012.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, P. L. DA .; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F.. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291–311, abr. 2019.

SOARES ELPO, P.; DA CUNHA LEMOS, D. **Felicidade no trabalho: conceitos, elementos antecessores e temas transversais**. Perspectivas Contemporâneas, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1–19, 2022. DOI: 10.54372/pc.2022.v17.3253. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3253>. Acesso em: 18 out. 2025.

SOUZA, F. A. S. de et al. **Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos**. Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 1, p. 103–120, jan. 2015.

STOGDILL, R. M. **Personal factors associated with leadership: a survey of the literature**. Journal of Psychology, v. 25, n. 1, p. 35–71, 1948.

WARR, P. **Work, happiness and unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Guidelines on mental health at work**. Genebra: WHO, 2022. ISBN 978 92 4 005305 2. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 13 set. 2025.