

# O Impacto do Olhar Humanizado e da Abordagem Inclusiva na Promoção da Saúde Mental dos Colaboradores

Augusto Cesar Melchior<sup>1</sup>  
Camila Eduarda Gonzales<sup>2</sup>  
Gabriela de O. M. Samarenho<sup>3</sup>  
Graziella Andréia Malagó<sup>4</sup>

## Resumo

Este estudo examina a relação entre a gestão humanizada e inclusiva e a saúde mental dos colaboradores no ambiente corporativo. Por meio de uma revisão bibliográfica e da análise de práticas empresariais, buscou-se explorar como estratégias de gestão que valorizam a diversidade e promovem a inclusão influenciam a motivação e a satisfação no trabalho. Os resultados esperados visam apoiar o desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, com ênfase na gestão centrada no ser humano e no bem-estar dos colaboradores.

**Palavras-chave:** gestão humanizada; saúde mental; ambiente corporativo; bem-estar dos colaboradores; políticas organizacionais.

## Abstract

*This study examines the relationship between humanized and inclusive management and employees' mental health in the corporate environment. Through a bibliographic review and an analysis of business practices, it seeks to explore how management strategies that embrace diversity and foster inclusivity influence employee motivation and job satisfaction. The expected outcomes are intended to support the development of organizational policies that promote healthy, productive work environments, with an emphasis on human-centered management and employee well-being.*

**Keywords:** Humanized management; Mental health; Corporate environment; Employee well-being; Organizational policies.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Bacharel Administração na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: [gonzalesecamila@gmail.com](mailto:gonzalesecamila@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduando do curso de Bacharel Administração na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: [augusto.melchior@gmail.com](mailto:augusto.melchior@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduanda do curso de Bacharel Administração na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: [samarenho@gmail.com](mailto:samarenho@gmail.com)

<sup>4</sup> Professora orientadora - Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade de Sorocaba (Uniso), Sorocaba, SP. Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, SP. Docente na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: [graziella.malago@prof.uniso.br](mailto:graziella.malago@prof.uniso.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9183-3707>.

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das relações de trabalho e os impactos emocionais decorrentes da dinâmica organizacional têm colocado a saúde mental dos colaboradores no centro das discussões sobre gestão de pessoas. Em um cenário marcado por transformações tecnológicas, exigências crescentes e instabilidade econômica, os ambientes corporativos passaram a demandar não apenas eficiência, mas também sensibilidade na condução das relações humanas. A valorização do indivíduo como sujeito de direitos, com necessidades emocionais e sociais, tornou-se um diferencial estratégico para empresas que buscam sustentabilidade e inovação.

Nesse contexto, práticas de gestão que promovem inclusão, respeito à diversidade e escuta ativa têm ganhado relevância por contribuírem para a construção de ambientes mais saudáveis e colaborativos. A abordagem humanizada, ao reconhecer o colaborador como parte essencial do processo organizacional, propicia vínculos mais sólidos, maior engajamento e redução de fatores de risco relacionados ao sofrimento psíquico. A inclusão, por sua vez, amplia o senso de pertencimento e fortalece a cultura organizacional, favorecendo a convivência entre diferentes perspectivas e trajetórias.

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto das práticas de gestão humanizada e inclusiva na saúde mental dos colaboradores, investigando como essas estratégias e práticas de gestão focadas no acolhimento, influenciam o bem-estar emocional, a motivação e o desempenho profissional. A pesquisa também busca apontar a relação entre equipes que se sentem valorizadas e integradas apresentarem maiores níveis de engajamento e eficiência, confirmando a relação entre cuidado organizacional e resultados produtivos. Especificamente, o objetivo central é entender como os modelos de gestão influenciam diretamente na motivação e no desempenho profissional dos colaboradores.

O Presente artigo foi estruturado em cinco capítulos. A escolha do tema se justifica pela urgência em repensar modelos de gestão que ainda operam sob lógicas produtivistas e excludentes, negligenciando os efeitos subjetivos do trabalho sobre os indivíduos e reduzindo trabalhadores com necessidades emocionais e psicológicas a apenas recursos produtivos.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia científica constitui o alicerce para a produção de conhecimento, orientando o pesquisador quanto às etapas, procedimentos e técnicas adequadas ao desenvolvimento de um estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 83), trata-se de um conjunto de métodos e processos sistemáticos que conferem rigor, validade e confiabilidade à investigação. Ao aplicar a metodologia científica, o pesquisador garante que os resultados obtidos sejam sustentados por critérios objetivos e replicáveis, contribuindo para o avanço do conhecimento na área estudada.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com ênfase na pesquisa bibliográfica, bibliométrica, exploratória e descritiva, visando compreender como práticas de gestão humanizada e inclusiva impactam a saúde mental dos colaboradores no ambiente corporativo.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida com base em autores consagrados nas áreas de administração, psicologia organizacional e saúde mental, como Chiavenato, Dejours, Maslow, Pink, Zanelli, Lakatos e Marconi. Segundo Gil (2008, p. 44), esse tipo de pesquisa permite reunir e interpretar contribuições teóricas consolidadas, oferecendo suporte para a formulação de hipóteses e delimitação do problema. Lakatos e Marconi (2003, p. 151) reforçam que a pesquisa bibliográfica é essencial para garantir coerência e profundidade à investigação.

Complementando essa abordagem, a pesquisa bibliométrica foi utilizada para analisar a produção científica sobre o tema por meio de indicadores quantitativos, como número de publicações, autores recorrentes e palavras-chave mais utilizadas. De acordo com Araújo (2006, p. 2), essa técnica permite mapear o desenvolvimento de áreas do conhecimento, identificando tendências e lacunas que orientam futuras investigações. Lima et al. (2020, p. 5) destacam que a bibliometria contribui para a sistematização do conhecimento ao oferecer uma visão panorâmica da literatura científica.

A pesquisa exploratória foi aplicada com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, permitindo o aprofundamento de ideias e a formulação de hipóteses. Gil (2008, p. 27) afirma que esse tipo de pesquisa é especialmente útil em estudos iniciais, enquanto Lakatos e Marconi (2003, p. 171) ressaltam sua flexibilidade metodológica, frequentemente baseada em levantamento bibliográfico.

A pesquisa descritiva, por sua vez, buscou observar, registrar e analisar fatos sem interferir neles, retratando com precisão as características do fenômeno estudado. Gil (2008, p. 28) e Lakatos e Marconi (2003, p. 174) apontam que essa abordagem é fundamental para compreender o contexto em que os fenômenos ocorrem, sendo amplamente utilizada em estudos sociais e organizacionais.

Para análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, que permite interpretar informações qualitativas de forma sistemática e categorizada. Bardin (2011) define essa técnica como um conjunto de procedimentos que visa obter indicadores capazes de gerar inferências sobre as condições de produção e recepção das mensagens. Franco (2018) complementa que a análise de conteúdo revela significados implícitos e padrões relevantes para o entendimento do objeto de estudo.

A finalidade é identificar e traçar um padrão de boas práticas que possa servir como referência e ser aplicado em ambientes empresariais. Para isso, serão utilizados materiais disponíveis em bases científicas como “*SciELO, PubMed*” e Google Acadêmico. Os descritores utilizados na busca incluem: “gestão humanizada”, “saúde mental no trabalho”, “inclusão organizacional” e “motivação intrínseca”, priorizando publicações dos últimos dez anos que abordem gestão de pessoas e saúde emocional no contexto corporativo.

Gould *et al* 2005, demonstraram que abordar diretamente temas como ideação suicida em programas de triagem não gera efeitos negativos. Essa evidência sustenta a escolha metodológica deste estudo ao incluir questões sobre saúde mental, reforçando que a escuta ativa e o acolhimento são práticas seguras e necessárias.

A pesquisa documental baseou-se na análise de três estudos acadêmicos publicados entre 2011 e 2020, selecionados por sua relevância ao tema da humanização e saúde mental nas organizações. Ressalta-se que o corpus de estudos poderá ser ampliado conforme o desenvolvimento da pesquisa.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A fundamentação teórica deste estudo articula conceitos de gestão humanizada, motivação intrínseca, saúde mental e inclusão organizacional, evidenciando que práticas centradas no ser humano são não apenas desejáveis, mas necessárias para a construção de ambientes corporativos sustentáveis, éticos e emocionalmente saudáveis. “Estudos mostram que equipes que se sentem

valorizadas e integradas tendem a apresentar maiores níveis de engajamento, produtividade e retenção de talentos, reforçando a importância de um clima organizacional positivo” (Oliveira *et al.*, 2025, p. 1-15).

### **3.1. Saúde mental dos colaboradores**

A saúde mental dos colaboradores é um dos pilares para o bom funcionamento das organizações contemporâneas. Em ambientes corporativos marcados por pressão, metas agressivas e relações hierarquizadas, o sofrimento psíquico pode se manifestar de forma silenciosa, comprometendo tanto o desempenho individual quanto o clima organizacional. Nesse contexto, a saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como eixo central nas discussões sobre gestão de pessoas, especialmente diante do crescimento de casos de estresse, ansiedade, burnout e até suicídio relacionados ao trabalho.

Dejours (1992, p. 25-42) argumenta que o trabalho pode ser fonte de realização ou de sofrimento, a depender do reconhecimento simbólico que o sujeito recebe dentro da estrutura organizacional. A ausência de reconhecimento, aliada à violência simbólica, gera um ambiente propício ao adoecimento emocional. Complementarmente, Dejours e Bègue (2010, p. 19) afirmam que “o suicídio relacionado ao trabalho não pode ser compreendido sem considerar a violência simbólica e organizacional que se exerce sobre os trabalhadores”, evidenciando que o sofrimento psíquico está diretamente vinculado à forma como o trabalho é estruturado e gerido.

Estudos como o de Gould *et al.* (2005), demonstram que abordar diretamente temas sensíveis como sofrimento psíquico e ideação suicida não gera efeitos negativos, mesmo entre indivíduos vulneráveis. Ao contrário do que se supunha, a escuta ativa e o acolhimento emocional não intensificam o sofrimento, mas oferecem espaço para expressão e suporte. Essa evidência reforça a importância de práticas organizacionais que promovam o diálogo aberto sobre saúde mental, contribuindo para ambientes mais seguros, empáticos e emocionalmente saudáveis.

A pesquisa de Lee *et al.* 2024, identificou variações significativas no risco de suicídio associadas a dias da semana e feriados, evidenciando como a estrutura temporal da vida social influencia a saúde mental, enquanto (Kim *et al* 2019, p. 181-193) “demonstraram que as segundas-feiras concentram um risco significativamente maior de suicídio, fenômeno conhecido como “*Blue Monday*”. Em ambientes

corporativos, esse padrão pode estar relacionado à pressão por desempenho, à sobrecarga emocional acumulada e à ausência de estratégias de acolhimento nos momentos críticos da rotina laboral.

Tal contexto reforça a necessidade de práticas organizacionais que reconheçam esses períodos de maior vulnerabilidade e ofereçam suporte emocional aos colaboradores, especialmente no início da semana, quando o retorno ao ambiente de trabalho tende a intensificar o sofrimento psíquico.

“No Brasil, trabalhadores da agricultura e do setor informal apresentam taxas de suicídio significativamente mais altas, evidenciando a relação entre desigualdade social, baixa remuneração e sofrimento mental” (Palma *et al.*, 2024).

Dados do anuário brasileiro de segurança pública (2025) revelam que os índices de suicídio permanecem elevados em regiões marcadas por desigualdade social, desemprego e precarização das condições de vida. Esses fatores, associados à ausência de políticas de acolhimento e suporte emocional, contribuem para o agravamento do sofrimento psíquico entre trabalhadores em situação de vulnerabilidade.

A teoria das necessidades humanas de Maslow (1964, p. 40) oferece uma base sólida para compreender como o ambiente de trabalho pode atender às necessidades de pertencimento, autoestima e autorrealização, fundamentais para o equilíbrio emocional. Por fim, Daniel Pink (2010, p. 81) propõe que a motivação intrínseca, baseada em autonomia, maestria e propósito, é essencial para o engajamento e a saúde emocional dos colaboradores, consolidando a importância de práticas organizacionais que promovam sentido e reconhecimento no trabalho.

### **3.2. Qualidade de vida e motivação**

A qualidade de vida no trabalho envolve dimensões físicas, emocionais, sociais e profissionais. Organizações que investem em políticas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional tendem a obter resultados mais sustentáveis. Maslow (1943, p. 40-45) propõe que a motivação humana está estruturada em uma hierarquia de necessidades, sendo a autorrealização possível apenas quando as necessidades básicas são atendidas. No contexto organizacional, isso implica oferecer condições dignas de trabalho, respeito às individualidades e oportunidades de crescimento.

Complementarmente, Pink (2011, p. 81-89) destaca que a motivação intrínseca, baseada em autonomia, maestria e propósito, é essencial para o engajamento e a saúde emocional dos colaboradores. Quando os indivíduos percebem sentido em suas atividades e têm liberdade para desenvolver suas habilidades, o trabalho deixa de ser apenas uma obrigação e passa a ser uma fonte de realização pessoal e profissional.

### **3.3. O ambiente e o clima organizacional**

O ambiente organizacional reflete diretamente a cultura da empresa e as práticas de gestão adotadas, influenciando o comportamento, a motivação e a saúde mental dos colaboradores. Um clima positivo, pautado por relações respeitosas, comunicação transparente e valorização do indivíduo, contribui para a redução do estresse, o aumento da motivação e a melhoria da produtividade. Por outro lado, ambientes marcados por tensão, competitividade excessiva e ausência de reconhecimento tendem a gerar sofrimento psíquico, desengajamento e adoecimento emocional.

Zanelli (2002, p. 25–38) destaca que o ambiente de trabalho afeta diretamente a criatividade, a colaboração e o desempenho dos profissionais. De forma complementar, Carvalho (2023) afirma que a percepção que os colaboradores têm do clima organizacional está diretamente relacionada à sua satisfação, ao senso de pertencimento e à capacidade de enfrentar os desafios cotidianos. Assim, promover um clima saudável não é apenas uma estratégia de gestão, mas uma medida preventiva essencial para o cuidado com a saúde emocional nas organizações.

O Mapa da Violência (Waiselfisz, 2011) já alertava para o crescimento dos índices de suicídio entre jovens brasileiros, especialmente em contextos de exclusão

social e falta de perspectivas profissionais — o que reforça a importância de ambientes organizacionais que promovam pertencimento, escuta e desenvolvimento humano como formas de prevenção ao sofrimento psíquico. A inclusão organizacional, nesse sentido, amplia o senso de pertencimento e fortalece os vínculos entre os membros da equipe. Empresas que valorizam a diversidade e promovem a equidade tendem a apresentar maior inovação, engajamento e retenção de talentos.

A psicologia organizacional, segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2021, p. 25), deve enxergar o trabalhador como sujeito ativo, portador de demandas que ultrapassam o desempenho produtivo, reconhecendo sua subjetividade e promovendo espaços de escuta e acolhimento. Nesse cenário, empresas que adotam práticas humanizadas e inclusivas têm se destacado por promover ambientes mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

### **3.4. Remuneração salarial e valorização humana**

A gestão de remuneração, salários e benefícios, constitui um dos pilares estratégicos da administração de pessoas, influenciando diretamente a motivação, o engajamento e a retenção de talentos nas organizações. Mais do que uma compensação financeira, esses elementos representam o reconhecimento do valor do colaborador e a construção de vínculos duradouros entre empresa e equipe.

Segundo Chiavenato (2014, p. 89–112), a remuneração deve ser compreendida como um sistema integrado que envolve salários, incentivos, benefícios e recompensas simbólicas, sendo essencial para alinhar os objetivos organizacionais às expectativas dos colaboradores. A remuneração eficaz não se limita ao pagamento mensal, mas inclui componentes como bônus, participação nos lucros, plano de carreira e benefícios indiretos, como assistência médica, vale-alimentação e programas de qualidade de vida.

Nesse contexto, os benefícios oferecidos pelas empresas vão além dos pacotes financeiros tradicionais. Hoje, fala-se em benefícios simbólicos, emocionais e relacionais, que impactam diretamente na percepção de valor por parte dos colaboradores. Chiavenato (2005, p. 15–33) afirma que o reconhecimento, a valorização e o respeito são formas de benefício que fortalecem o vínculo entre o colaborador e a organização, gerando sentimento de pertencimento e estimulando o engajamento.

A gestão da remuneração, conforme destaca o Instituto CRIAP (2025), deve estar alinhada à estratégia organizacional, garantindo equidade interna e competitividade externa. O conceito de compensação total — que engloba remuneração direta (salários, bônus) e indireta (benefícios, desenvolvimento) — tem ganhado destaque por promover uma visão mais ampla do valor oferecido ao colaborador. Essa abordagem contribui para a atração de talentos e para a construção de ambientes mais saudáveis e produtivos.

Além disso, a percepção de justiça salarial é um fator determinante para o clima organizacional. Ambientes onde há transparência nas políticas de remuneração e valorização do desempenho tendem a apresentar maior engajamento e menor rotatividade. Como aponta o portal SER HCM (2025), práticas modernas de gestão da remuneração devem considerar não apenas os aspectos financeiros, mas também os emocionais e relacionais, promovendo pertencimento e reconhecimento.

Pink (2011, p. 81–89) reforça que colaboradores que percebem sentido em suas atividades e têm liberdade para desenvolver suas habilidades tendem a valorizar mais os benefícios intangíveis, como autonomia e propósito. Assim, os benefícios devem ser pensados de forma estratégica, considerando não apenas o retorno financeiro, mas também o impacto emocional e simbólico que geram nos indivíduos.

Portanto, investir em políticas de remuneração e benefícios bem estruturadas é uma estratégia que vai além da lógica econômica: trata-se de cuidar das pessoas, reconhecer suas contribuições e fortalecer a cultura organizacional. Quando os colaboradores percebem que são valorizados de forma justa e integral, há um impacto positivo direto na saúde mental, na produtividade e na sustentabilidade das relações de trabalho.

### **3.5 Produtividade e desempenho**

A produtividade e o desempenho dos colaboradores estão diretamente relacionados à forma como são tratados dentro da organização. Ambientes que promovem respeito, inclusão e desenvolvimento contínuo tendem a gerar equipes mais engajadas, criativas e eficazes. Maslow (1943, p. 40-45) sugere que indivíduos que têm suas necessidades atendidas, desde segurança até autorrealização, apresentam maior capacidade de entrega e comprometimento.

Zanelli (2002, p. 25-38) complementa que o desempenho está relacionado à percepção de justiça, reconhecimento e oportunidade de crescimento. Quando os colaboradores se sentem valorizados e compreendidos, há uma tendência natural ao aumento da produtividade, pois o trabalho passa a ser uma fonte de realização pessoal e profissional.

### **3.6. Gestão humanizada**

A gestão humanizada representa uma abordagem que valoriza o ser humano como sujeito integral dentro das organizações. Essa perspectiva reconhece que os colaboradores não são apenas recursos produtivos, mas indivíduos com necessidades emocionais, sociais e psicológicas. Diversos estudos apontam que a gestão humanizada contribui significativamente para a promoção da saúde mental no trabalho, ao criar ambientes colaborativos, respeitosos e emocionalmente seguros. Essa abordagem fortalece vínculos interpessoais, favorece o engajamento e reduz fatores de risco relacionados ao sofrimento psíquico.

Segundo Chiavenato (2023, p. 87), a gestão de pessoas deve ir além das competências técnicas, considerando o lado humano dos trabalhadores, pois seu bem-estar impacta diretamente os resultados organizacionais. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2021, p. 25) reforçam que a psicologia nas organizações deve enxergar o trabalhador como agente ativo, portador de demandas que ultrapassam o desempenho produtivo. A gestão humanizada, portanto, não se limita à adoção de políticas pontuais, mas exige uma mudança paradigmática nas formas de pensar e praticar a administração, incorporando valores como solidariedade, autonomia e cooperação.

### **3.7. Foco em pessoas e liderança situacional**

O foco em pessoas representa uma mudança de paradigma na gestão organizacional, priorizando o desenvolvimento humano como estratégia para alcançar melhores resultados. Marras (2011, p. 57–70) defende que a gestão de pessoas deve ser composta por políticas e práticas que orientem o comportamento humano e maximizem o desempenho organizacional. Chiavenato (2014, p. 89–112) complementa que os colaboradores devem ser reconhecidos como parceiros estratégicos, e não apenas como recursos produtivos.

Nesse cenário, a liderança situacional surge como uma abordagem eficaz, pois adapta o estilo de liderança às necessidades da equipe e ao contexto organizacional. Longenecker et al. (2018, p. 112–115) destacam que líderes que demonstram empatia, reconhecimento e suporte emocional tendem a promover maior engajamento e motivação entre os colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo. Ao atender às necessidades emocionais dos funcionários, reconhecendo o mérito individual e oferecendo suporte, os líderes fortalecem uma cultura organizacional humanizada, alinhada aos princípios da gestão inclusiva e ao cuidado com a saúde mental no trabalho.

### **3.8. Dataísmo**

De acordo com Harari (2016), o dataísmo é uma corrente de pensamento que valoriza os dados como principal fonte de verdade e tomada de decisão, especialmente no contexto organizacional. Essa abordagem tem ganhado espaço nas empresas contemporâneas, que passaram a adotar modelos de gestão orientados por métricas, algoritmos e análises preditivas. Embora o uso estratégico de dados possa otimizar processos e ampliar a eficiência, o dataísmo também levanta preocupações quanto à desumanização das relações de trabalho. Ao priorizar indicadores quantitativos em detrimento da subjetividade dos colaboradores, corre-se o risco de reduzir o ser humano a números, negligenciando aspectos emocionais, sociais e culturais que influenciam diretamente o desempenho e o bem-estar. Segundo Cortez, Zerbini e Veiga (2019, p. 1-23), essa lógica instrumental pode gerar ambientes organizacionais excludentes, marcados pela racionalidade técnica e pela invisibilização do sofrimento psíquico. Portanto, é essencial que a gestão de pessoas encontre um equilíbrio entre o uso de dados e a valorização da experiência humana, promovendo práticas que aliem inteligência analítica à escuta ativa e ao cuidado com o colaborador.

## **4. PESQUISA BIBLIOMÉTRICA**

### **4.1. O Impacto do trabalho na saúde mental dos colaboradores**

Com base na pesquisa bibliométrica realizada, este trabalho busca identificar e analisar as principais contribuições científicas relacionadas à gestão humanizada, saúde mental no ambiente corporativo, bem-estar dos colaboradores e políticas

organizacionais inclusivas. Foram considerados artigos publicados nos últimos dez anos, com o objetivo de mapear tendências, recorrência de autores e frequência de termos relevantes na literatura acadêmica. As buscas foram realizadas por meio da plataforma “Núcleo do Conhecimento”, utilizando as palavras-chave “gestão humanizada”, “saúde mental no trabalho”, “bem-estar organizacional” e “inclusão corporativa”.

Quadro 1 - Artigos encontrados nos últimos 10 anos sobre trabalho e sua relação com saúde mental

Tema	Autor(es)	Ano de Publicação	Local de Publicação
SAÚDE MENTAL E TRABALHO: DO SOFRIMENTO AO ADOECIMENTO PSÍQUICO NAS ORGANIZAÇÕES FRENTE AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO	PEREIRA; SCATOLIN	2020	ARARAS, SP
PRÁTICAS HUMANIZADAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PARA ALÉM DO POSITIVISMO E DO DATAÍSMO	CORTEZ; ZERBINI; VEIGA	2019	RIO DE JANEIRO, RJ
CONSIDERAÇÕES SOBRE TRABALHO E SUICÍDIO: UM ESTUDO DE CASO	FINAZZI-SANTOS; SIQUEIRA	2024	SÃO PAULO, SP
OS RISCOS PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS COM O TRABALHO	COELHO; SCATOLIN	2020	ARARAS, SP
SAÚDE MENTAL E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO: REFLEXÕES	LIMA DE RA	2021	ARACAJU, SE
INCLUSÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA	RIBEIRO; MARTINS	2015	SÃO LEOPOLDO, RS
A DIVERSIDADE COMO FATOR DE INOVAÇÃO E SAÚDE ORGANIZACIONAL	GOMES; PEREIRA	2019	SÃO PAULO, SP
SAÚDE MENTAL E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO	COSTA; MENDES	2023	CURITIBA, PR
A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA HUMANIZADA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	ALMEIDA; SOUSA	2022	NATAL, RN
HUMANIZAÇÃO NA SAÚDE: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS	OLIVEIRA; SANTOS	2021	SÃO JOSÉ DO RIO PRETO – SP
A HUMANIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO	SILVA	2020	SÃO PAULO, SP

Fonte: Elaboração própria (2025)

Entre os estudos selecionados, destacam-se as publicações do quadro: Pereira e Scatolin (2020), Cortez, Zerbini e Veiga (2019) e Finazzi-Santos e Siqueira (2024), selecionadas como base teórica central para a construção dos argumentos e desenvolvimentos apresentados neste trabalho, por abordarem com profundidade a temática da humanização e seu impacto na redução do sofrimento psíquico no

ambiente organizacional, sob perspectivas críticas e multidisciplinares, alinhadas aos objetivos desta pesquisa.

O artigo de Cortez, Zerbini e Veiga (2019) propõe uma reflexão crítica sobre as práticas de gestão de pessoas e a organização do trabalho, defendendo a humanização como eixo estruturante para transformar as relações laborais. Os autores questionam a hegemonia do racionalismo instrumental e do dataísmo, que reduzem os sujeitos a indicadores e métricas, ignorando dimensões subjetivas, históricas e sociais. Fundamentado em concepções político-pedagógicas e na perspectiva freireana, o estudo sugere que a gestão humanizada deve promover espaços dialógicos, inclusivos e voltados ao desenvolvimento coletivo. A crítica ao positivismo organizacional é central, evidenciando que modelos focados exclusivamente em produtividade negligenciam o bem-estar dos trabalhadores. Os autores defendem uma mudança paradigmática na forma de pensar e praticar a gestão, incorporando escuta ativa, saberes populares e participação efetiva. A proposta apresentada rompe com estruturas verticalizadas e excludentes, valorizando a cooperação, o diálogo e a experiência dos sujeitos. Trata-se de uma contribuição relevante para a psicologia organizacional e para a saúde do trabalhador, ao oferecer subsídios teóricos e práticos para a construção de ambientes laborais mais saudáveis e inclusivos. Esse estudo dialoga diretamente com o objetivo desta pesquisa ao evidenciar que práticas de gestão centradas na escuta ativa, na inclusão e na valorização da subjetividade são fundamentais para a promoção da saúde mental no ambiente organizacional.

O artigo de Finazzi-Santos e Siqueira (2024) apresenta uma análise sensível e contundente sobre a relação entre organização do trabalho e suicídio, a partir do estudo de caso de um bancário que tirou a própria vida. Com base na psicodinâmica do trabalho de Dejours, os autores demonstram que o suicídio não deve ser interpretado apenas como expressão de patologias individuais, mas como resultado de contextos laborais desumanizantes. O estudo revela que, mesmo sem assédio moral explícito, o trabalhador vivenciou uma servidão voluntária, incentivada como símbolo de sucesso, que culminou em exaustão psíquica e isolamento. A entrevista com o irmão da vítima, também colega de trabalho, evidencia os impactos da reestruturação produtiva, da intensificação das metas e da precarização das relações no setor bancário. Os autores criticam a tendência das organizações de invisibilizar o sofrimento, atribuindo causas pessoais aos episódios de suicídio, o que reforça a

culpabilização do indivíduo e exime as empresas de responsabilidade. O artigo também aponta que práticas como avaliação individualizada, programas de qualidade total e gerencialismo contribuem para o rompimento dos laços de solidariedade entre colegas, agravando o sofrimento silencioso. Ao articular dados estatísticos e relatos simbólicos, o estudo reforça a urgência de práticas organizacionais que reconheçam o sofrimento como fenômeno coletivo e estrutural, propondo uma abordagem crítica e interdisciplinar para a saúde do trabalhador. Esse estudo reforça diretamente o objetivo desta pesquisa ao demonstrar que o sofrimento psíquico no trabalho não pode ser dissociado das estruturas organizacionais, reforçando a urgência de modelos de gestão mais humanizados e acolhedores.

O artigo de Pereira e Scatolin (2020) analisa os impactos das novas tecnologias de gestão na saúde mental dos trabalhadores, destacando como o ambiente organizacional pode ser simultaneamente fonte de realização e de sofrimento psíquico. Com base na psicodinâmica do trabalho de Dejours, os autores demonstram que a intensificação das tarefas, a gestão por metas e a competitividade exacerbada têm contribuído para o aumento de transtornos mentais, como ansiedade, depressão e esgotamento. O estudo evidencia que a quebra dos laços de solidariedade entre colegas, antes fundamentais para enfrentar o sofrimento, agrava o quadro de vulnerabilidade emocional. A pressão constante por resultados e a vigilância sistemática transformam o ambiente laboral em um espaço hostil, onde o trabalhador perde autonomia e sentido na tarefa. Os autores discutem ainda as estratégias defensivas inconscientes acionadas pelos indivíduos para lidar com o sofrimento, que podem levar ao adoecimento quando não há espaço para expressão subjetiva. O artigo reforça que, embora o trabalho seja central na construção da identidade, ele pode se tornar um fator de desvalorização do humano quando pautado exclusivamente por lógicas produtivistas. Assim, os autores defendem a adoção de práticas organizacionais mais humanizadas, que considerem a subjetividade dos trabalhadores e promovam ambientes colaborativos, saudáveis e emocionalmente sustentáveis. Por último, este artigo colabora com o objetivo desta pesquisa ao mostrar como tecnologias de gestão, quando aplicadas de forma desumanizante, podem intensificar o sofrimento psíquico dos colaboradores, evidenciando a importância de práticas que priorizem o bem-estar emocional.

A partir das contribuições desses autores, estruturou-se a base teórica que orienta a análise dos dados desta pesquisa, especialmente no que se refere às práticas organizacionais e à promoção da saúde mental no trabalho.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

A discussão sobre saúde mental no ambiente de trabalho tem ganhado destaque em estudos que abordam a importância de práticas organizacionais mais humanas e inclusivas. O artigo de Cortez, Zerbini e Veiga (2019) propõe uma ruptura com modelos tecnicistas e positivistas de gestão, defendendo a humanização como eixo central para a transformação das relações laborais, por meio de práticas dialógicas e político-pedagógicas que valorizem a subjetividade dos trabalhadores. Em consonância, Finazzi-Santos e Siqueira (2011) analisam o suicídio de um bancário como expressão extrema do sofrimento psíquico gerado por ambientes organizacionais opressores, revelando como o excesso de pressão, o isolamento e a ausência de apoio coletivo podem desencadear quadros graves de adoecimento emocional. Pereira e Scatolin (2020) complementam essa perspectiva ao destacar que a intensificação do trabalho, a gestão por metas e a quebra dos laços de solidariedade contribuem para a perda de autonomia e o esvaziamento do sentido da tarefa, agravando o sofrimento psíquico.

Diante desse cenário, espera-se que esta pesquisa comprove que a implementação de uma abordagem humanizada e inclusiva na gestão corporativa exerce impacto significativo e positivo sobre a saúde mental dos colaboradores. A criação de ambientes de trabalho acolhedores e respeitosos tende a reduzir os níveis de estresse, ansiedade e burnout, promovendo o bem-estar emocional e psicológico dos funcionários (Silva, 2023, p.2). Estratégias que valorizam a inclusão e o reconhecimento individual também favorecem o senso de pertencimento e a satisfação profissional, elevando os níveis de motivação e engajamento das equipes (Oliveira et al., 2025, p. 4). Com a adoção de práticas humanizadas, prevê-se uma diminuição na rotatividade e no absenteísmo, uma vez que organizações que investem na saúde mental demonstram maior capacidade de retenção de talentos e redução da saída voluntária de funcionários (Chiavenato, 2023, p. 87).

Além disso, políticas que incentivam a diversidade e a inclusão fortalecem a cultura organizacional, melhoram a imagem institucional e tornam o ambiente mais

harmonioso e produtivo (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2021, p. 143). Dejours (2010, p. 19) reforça que o reconhecimento, seja simbólico ou prático, é um dos pilares da saúde mental no trabalho, e sua ausência pode gerar angústia, desvalorização e sofrimento psíquico profundo. A teoria das necessidades humanas de Maslow (1964, p. 40) e os estudos de Pink (2010, p. 81) sustentam que o atendimento às necessidades de pertencimento, autoestima, autonomia e propósito é essencial para o engajamento sustentável e o desempenho profissional. Dessa forma, espera-se que os dados coletados e analisados forneçam subsídios relevantes para gestores que buscam aprimorar suas práticas de liderança, fortalecendo a relação entre produtividade e saúde mental no ambiente corporativo. Os resultados desta pesquisa poderão servir como base para a formulação de políticas organizacionais mais eficazes, voltadas à promoção de ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e socialmente responsáveis.

No capítulo seguinte, são apresentadas as discussões e implicações práticas dessas constatações para o contexto organizacional contemporâneo.

## **5.1. COMPLEMENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A complementação dos resultados obtidos nesta pesquisa é fortalecida por evidências empíricas e teóricas que apontam o trabalho como um espaço decisivo na promoção ou deterioração da saúde mental. O Informe Mundial de Saúde Mental da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), revela que quase 1 bilhão de pessoas viviam com transtornos mentais em 2019, sendo que a depressão e a ansiedade aumentaram mais de 25% apenas no primeiro ano da pandemia. Esses transtornos são hoje a principal causa de incapacidade no mundo. As “Diretrizes sobre Saúde Mental no Trabalho”, publicadas pela OMS e pela “Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2022)”, estimam que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente por depressão e ansiedade, gerando um custo de quase 1 trilhão de dólares à economia global. As recomendações incluem treinamento de gestores, combate ao *bullying* e adaptação dos ambientes laborais para pessoas com transtornos mentais, ressaltando que práticas humanizadas e inclusivas são essenciais para prevenir impactos negativos e promover bem-estar.

No contexto brasileiro, dados da Fiocruz (2023) indicam que mais de 209 mil pessoas foram afastadas do trabalho em 2022 por transtornos mentais, evidenciando

que o ambiente corporativo pode tanto proteger quanto prejudicar a saúde emocional dos trabalhadores, dependendo das condições oferecidas. A reportagem do Jornal da USP (2024) corrobora essa perspectiva ao afirmar que 73% das mortes por suicídio ocorrem em países de baixa e média renda, como o Brasil, onde a precarização das condições de vida e trabalho limita o acesso a cuidados adequados e intensifica o risco de adoecimento emocional. Nesta matéria USP (2024), a pesquisadora Natália Ferracioli, destaca que a falta de acesso a direitos básicos, como saúde, educação e moradia, está diretamente ligada ao comportamento suicida.

Entre 2013 e 2018, trabalhadores rurais brasileiros e informais figuram entre os grupos mais vulneráveis. Estudo publicado na revista “Ciência & Saúde Coletiva” revela que profissionais da agricultura apresentam uma taxa de mortalidade por suicídio de 21,7 por 100 mil habitantes, evidenciando o impacto das condições laborais degradantes e da baixa remuneração sobre a saúde mental (Palma *et al.*, 2024).

Em escala internacional, países que enfrentam crises econômicas prolongadas, como Sri Lanka, Guiana, Cazaquistão e Lituânia, registram taxas de suicídio superiores a 25 por 100 mil habitantes.

Complementarmente, o artigo “Suicídio como sintoma social”, publicado na Revista Polis e Psique, analisa o fenômeno sob a ótica da precarização da vida e das desigualdades estruturais do sistema capitalista, relacionando o sofrimento psíquico à exclusão social, preconceito com minorias e pobreza. Já o estudo “O suicídio no Brasil contemporâneo”, publicado na *SciELO* (2018), demonstra que fatores como baixa integração social e desigualdade socioeconômica estão associados às maiores taxas de suicídio no país, utilizando dados do “SIM<sup>5</sup>/DataSUS<sup>6</sup>” para evidenciar padrões espaciais e econômicos relacionados ao fenômeno.

Enriquecendo essas evidências acadêmicas, o psicólogo e mestre em psicologia na área da saúde mental do trabalhador, Renisson Araújo, em seus vídeos no *Instagram* (2025), destaca como fator de risco à vida as condições de trabalho insalubres e penosas. Ele cita, como exemplo, operários rurais e industriais (estes com pequena diferença nos indicadores), apontando que essa é a categoria com maior taxa de suicídio entre as profissões. Tal realidade está diretamente relacionada a ambientes hostis e à ausência de recursos básicos, como alimentação adequada

---

<sup>5</sup>SIM: Sistema de Informações Sobre Mortalidade

<sup>6</sup> DataSUS: Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde

durante a jornada, exposição a calor extremo, falta de regulamentação sindical, baixa fiscalização do poder público, escassez de perspectivas de crescimento profissional, baixos salários, menor escolaridade e isolamento social.

Ainda segundo os relatos do psicólogo Renisson Araújo (2025), no caso dos agricultores a situação é ainda mais crítica, devido ao afastamento das áreas urbanas, à exposição a componentes químicos que afetam o funcionamento neurológico, ao maior índice de vícios como forma de escape (especialmente o alcoolismo) e ao fácil acesso a meios letais, como pesticidas e armas de fogo. Ele aprofunda a análise ao afirmar que, nessas ocupações, o trabalho é insalubre, socialmente desvalorizado, com jornadas longas e exaustivas, o que pode inclusive comprometer a dinâmica familiar. “Condições de trabalho necessariamente impactam os índices de taxa de suicídio”, afirma.

Renisson Araújo (2025), também reflete sobre o valor atribuído ao indivíduo em nossa lógica produtivista: “na nossa sociedade capitalista, o valor é relacionado ao que a pessoa produz, por tanto, quando a pessoa para de produzir, para de ter valor”. Ele corrobora ainda que “sempre que a gente falar de suicídio, a questão financeira vai fazer parte”. Em relação à rotina semanal, observa que “segunda marca o início da semana, o retorno ao trabalho e costuma ser o dia mais difícil para pessoas deprimidas”, pois exige interação social em ambientes onde, muitas vezes, o clima organizacional é negativo, elevando os níveis de estresse. “O suicídio surge como tentativa de fuga da angústia”, alega o psicólogo. Assim, pode-se interpretar que quanto mais estressante a rotina, maior a angústia vivenciada. Logo, menor a segurança psicológica.

Em suas abordagens, ele também menciona a pesquisa da “OMS” sobre países pobres e subdesenvolvidos, destacando que “três em cada quatro suicídios ocorrem em países pobres ou subdesenvolvidos, ou seja, quanto mais pobre, mais suicídio”.

Para reduzir os riscos à saúde mental e à incidência de suicídio, Renisson Araújo (2025), defende o investimento em políticas públicas eficazes e na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Ele reforça que, no ambiente corporativo, é possível adotar ações efetivas, como aumento salarial, redução da jornada de trabalho, oferta de serviços de saúde (como convênios), programas de proteção aos filhos dos colaboradores, entre outros benefícios. Tais medidas estão diretamente ligadas ao foco em pessoas, no qual os empresários substituem o olhar aos

colaboradores apenas como recursos produtivos e passam a considerar suas necessidades reais, a fim de que estas sejam efetivamente atendidas.

O efeito Papa Geno, conceito originado da ópera “A Flauta Mágica” de Mozart, refere-se ao impacto positivo que a divulgação responsável de histórias de superação e enfrentamento do sofrimento pode ter na prevenção do suicídio. Segundo o poder judiciário de Santa Catarina, esse efeito ocorre quando o diálogo franco sobre saúde mental oferece alternativas reais a quem se encontra em estado de angústia, diminuindo o comportamento suicida ao ampliar o acesso a estratégias de enfrentamento saudáveis. No contexto corporativo, esse fenômeno reforça a importância de ambientes que promovam escuta ativa, acolhimento psicológico e cultura organizacional empática. A cartilha da Universidade Federal de Sergipe sobre sofrimento mental no trabalho destaca que o silêncio institucional diante do sofrimento psíquico intensifica o risco de adoecimento, enquanto ações de apoio e reconhecimento contribuem para a construção de vínculos e proteção emocional [diase.ufs.br](http://diase.ufs.br). Portanto, incorporar o acolhimento como prática cotidiana nas empresas não é apenas uma medida ética, mas uma estratégia preventiva eficaz que pode salvar vidas e fortalecer a saúde organizacional.

O “Guia de Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)” em 2025, reforça que a saúde mental é uma questão central na gestão de riscos ocupacionais. A atualização da NR-1, por meio da Portaria nº 1.419/2024, passou a exigir que todas as organizações incluam expressamente os fatores de risco psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), ao lado de agentes físicos, químicos, biológicos e ergonômicos. Esses fatores decorrem de problemas na concepção, organização e gestão do trabalho, podendo gerar agravos como estresse, esgotamento, depressão e distúrbios osteomusculares. O guia destaca perigos como assédio, sobrecarga de trabalho, falta de autonomia, baixa clareza de função, ausência de reconhecimento e suporte, entre outros, todos associados ao adoecimento mental. A inclusão desses elementos na norma evidencia que o sofrimento psíquico no trabalho não é apenas uma questão clínica, mas uma consequência direta das condições organizacionais, exigindo ações preventivas estruturadas e contínuas.

O selo *Great Place to Work* (GPTW), presente em mais de 90 países, certifica organizações que demonstram compromisso com o bem-estar coletivo, a diversidade

e o desenvolvimento humano. Na edição brasileira de 2025, mais de 5 mil empresas participaram, representando 3,2 milhões de trabalhadores. As certificadas apresentaram 2,6 vezes mais propensão à inovação, além de maior engajamento e redução significativa na rotatividade e no absenteísmo. Certificações como esta ilustram como políticas voltadas ao cuidado com o colaborador (como gestão por propósito, escuta ativa e desenvolvimento de carreira) contribuem para ambientes emocionalmente sustentáveis e reforçam que investir em cultura organizacional positiva é uma estratégia eficaz e preventiva frente ao sofrimento psíquico no trabalho.

Esses consolidam de informações reforça a relevância de se repensar os modelos de administrativos e de lideranças ultrapassados. A gestão humanizada, nesse sentido, emerge como resposta necessária para mitigar os efeitos da exclusão e promover ambientes organizacionais mais saudáveis e inclusivos.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise teórica e da pesquisa documental realizada, este estudo evidenciou que práticas de gestão humanizada e inclusiva exercem influência direta e positiva sobre a saúde mental dos colaboradores. Os dados apontam que muitos trabalhadores não encontram espaço para expressar o que sentem, o que agrava ainda mais os quadros de sofrimento psíquico. Em contrapartida, ambientes organizacionais pautados pelo acolhimento, pela escuta ativa e pela valorização da diversidade favorecem o bem-estar emocional, o engajamento e a produtividade.

A investigação revelou que práticas centradas no cuidado humano e na cultura colaborativa geram impactos mensuráveis não apenas na saúde mental, mas também na imagem institucional e nos resultados operacionais. Essa conexão entre cultura corporativa, clima organizacional e bem-estar psicológico reforça que o sofrimento psíquico não pode ser compreendido como uma questão isolada, mas como reflexo de estruturas sociais e econômicas que desvalorizam o sujeito, especialmente quando este deixa de produzir. Em contextos marcados por desemprego estrutural, informalidade e ausência de suporte social, o risco de adoecimento emocional se intensifica, tornando urgente a adoção de políticas organizacionais que promovam segurança psicológica e inclusão.

Ao reconhecer que o trabalho pode ser tanto fonte de realização quanto de adoecimento, conforme o tratamento dado ao ser humano dentro das corporações,

este estudo reforça a importância de práticas que respeitem as subjetividades e construam vínculos saudáveis entre equipes e lideranças. Os conteúdos analisados, incluindo as contribuições do psicólogo Renisson Araújo (2025), evidenciam que tratar o colaborador apenas como recurso produtivo intensifica o sofrimento e compromete a saúde mental. Por outro lado, organizações que investem em políticas voltadas ao bem-estar demonstram maior capacidade de retenção de talentos, menor índice de absenteísmo e maior eficiência operacional.

Portanto, nos resultados encontrados identificou-se que a gestão humanizada representa não apenas uma alternativa ética, mas uma estratégia transformadora de sustentabilidade corporativa, capaz de ressignificar o trabalho como espaço de pertencimento, segurança emocional e desenvolvimento humano. Este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre o papel da gestão de pessoas na saúde psicológica dos colaboradores e oferece subsídios para a formulação de práticas organizacionais mais conscientes, eficazes e socialmente responsáveis, alinhadas à construção de uma cultura corporativa sustentável e comprometida com o cuidado integral do ser humano.

## 7. REFERÊNCIAS

ABMT. OMS e OIT **publicam novas diretrizes sobre saúde mental no trabalho**. Disponível em: <https://abmt.org.br/noticias/oms-e-oit-publicam-novas-diretrizes-sobre-saude-mental-no-trabalho/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

ARAÚJO, Carlos Alberto. **Bibliometria: ferramenta útil para a gestão da informação**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 11, n. 2, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho**. Brasília: MTE, 2025. Disponível em: <https://cdn.protecao.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Guia-Fatores-de-Riscos-Psicossociais-MTE.pdf>. Acesso em: 18 out. 2025.

CADAMINUTO. **Empresa alagoana é uma das melhores do Brasil para trabalhar**. 2025. Disponível em: <https://www.cadaminuto.com.br/noticia/2025/09/19/empresa-alagoana-e-uma-das-melhores-do-brasil-para-trabalhar>. Acesso em: 22 set. 2025.

CANDIOTO, Analice. **Vulnerabilidade social e econômica eleva risco de suicídio em países de baixa renda**. Jornal da USP, 16 set. 2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/campus-ribeirao-preto/vulnerabilidade-social-e-economica-eleva-risco-de-suicidio-em-paises-de-baixa-renda>. Acesso em: 11 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Manole, 1983.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. **Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo**. Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, 2019.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

DUTRA, José S.; DUTRA, Tânia; DUTRA, Gustavo. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2020.

FINAZZI-SANTOS, Marcelo Augusto; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. **Considerações sobre trabalho e suicídio: um estudo de caso**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 36, n. 123, 2011.

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/noticias/reportagem/alertas-globais-chamam-a-atencao-para-o-papel-do-trabalho-na-saude-mental>. Acesso em: 11 nov. 2025.

FONTANELLA, Benedetto; RICAS, Janete; TURATO, Egberto R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, jan. 2008.

FRANCO, Maria Luiza P. de. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, p 15–25, 2018.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAZETA DO POVO. **GPTW 2025: 100 melhores empresas para trabalhar em São Paulo**. 2025. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/great-place-to-work-2025-as-100-melhores-empresas-para-trabalhar-em-sao-paulo/>. Acesso em: 22 set. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GPTW BRASIL. **Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar**. 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar/>. Acesso em: 22 set. 2025.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: Uma breve história do amanhã**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

INSTAGRAM @renissonaraujo.psi. **Vídeos sobre saúde mental e seus indicadores**. Disponível em: <https://www.instagram.com/renissonpsico/>. Acesso em: 14 out. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Gustavo Henrique de Oliveira et al. **Bibliometria e ciência da informação: uma análise da produção científica brasileira**. Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, v. 13, n. 1, 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1964.

MINAYO, Maria C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucite, 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **OMS divulga informe mundial de saúde mental: transformar a saúde mental para todos**. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/oms-divulga-informe-mundial-de-saude-mental-transformar-a-saude-mental-para-todos/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MOTTA, Fernando C. P. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

OLIVEIRA, N. A. de; RIBEIRO, R. E. M.; ALVES, F. C. D.; SALES FILHO, A. G. **O papel do clima organizacional no desempenho e engajamento dos colaboradores: uma abordagem focada na motivação.** Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica, v. 4, n. 20, 2025. p. 4. Disponível em: <https://remici.editorapublicar.com.br/index.php/revista/article/view/568>. Acesso em: 22 set. 2025.

OPAS/OMS. **OMS e OIT fazem chamado para novas medidas de enfrentamento das questões de saúde mental no trabalho.** 28 set. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/28-9-2022-oms-e-oit-fazem-chamado-para-novas-medidas-enfrentamento-das-questoes-saude>. Acesso em: 11 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **World Mental Health Report: Transforming mental health for all.** Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>. Acesso em: 11 nov. 2025.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods.** 3. ed. *Thousand Oaks: Sage Publications*, 2002.

PEPSIC. **Suicídio como sintoma social.** Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2238-152X2023000200076](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-152X2023000200076). Acesso em: 11 nov. 2025.

PHYSIS: REVISTA DE SAÚDE COLETIVA. História do conceito de saúde. Rio de Janeiro, v.13, n.1, p. 29–41, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/WNtwLvWQRFbscbzCywV9wGq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2025. p. 30.

PINHEIRO, Isadora Loyola; PEREIRA, Camila Claudiano Quina. **Suicídio como sintoma social: um estudo sobre os impactos do capitalismo nas subjetividades.** Revista Polis e Psique, v. 13, n. 2, p. 76–96, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/2238-152X.124065>. Acesso em: 14 out. 2025.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que realmente estimulam o comportamento humano.** Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Efeito Papageno: conversar para prevenir.** Florianópolis: PJSC, 2023. Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/dicas-de-saude/-/asset\\_publisher/0rjJEBzj2Oes/content/efeito-papageno-conversar-para-prevenir](https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/dicas-de-saude/-/asset_publisher/0rjJEBzj2Oes/content/efeito-papageno-conversar-para-prevenir). Acesso em: 29 out. 2025.

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO CONHECIMENTO. Saúde mental e trabalho: do sofrimento ao adoecimento psíquico nas organizações frente às tecnologias e formas de gestão., Edição. 3, vol. 9, 2020.

RIPLEYBELIEVES. **Global Suicide Rates by Country: Economic Impact and Mental Health.** 2025. Disponível em: <https://www.ripleybelieves.com/global-suicide-rates>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SCIELO. **Vulnerabilidade social e suicídio**. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/se/a/jptvxvwz7F6LmsxgZBjzjgr/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SILVA, Bráulio Figueiredo Alves da *et al.* **O suicídio no Brasil contemporâneo**. Sociedade e Estado, v. 33, n. 2, 2018.

SILVA, T. C. V. **O impacto da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho**. Centro Paula Souza, 2023. p. 2. Disponível em:  
<[https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/32795/1/administracao\\_2023\\_2\\_silva\\_impact\\_o\\_cultura\\_clima\\_organizacional.pdf](https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/32795/1/administracao_2023_2_silva_impact_o_cultura_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2025.

SPOTIFY. **Episódio sobre saúde mental e trabalho**. Disponível em:  
<https://open.spotify.com/episode/1h29C15NZ0HLLzLjArHVp5?si=nwsvfMTxTYmOJp0YdBW05w>. Acesso em: 11 nov. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Cartilha Setembro Amarelo – Sofrimento mental no ambiente de trabalho: identificação e manejo**. São Cristóvão: UFS, 2022. Disponível em:  
[https://diase.ufs.br/uploads/content\\_attach/path/34103/Cartilha\\_\\_SetembroAmarelo\\_-\\_Sofrimento\\_mental\\_no\\_ambiente\\_de\\_trabalho\\_Identifica\\_\\_o\\_e\\_manejo.pdf](https://diase.ufs.br/uploads/content_attach/path/34103/Cartilha__SetembroAmarelo_-_Sofrimento_mental_no_ambiente_de_trabalho_Identifica__o_e_manejo.pdf). Acesso em: 7 nov. 2025.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, José E.; BASTOS, Antônio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

