

FATORES PSICOSSOCIAIS E SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A integração da saúde mental às práticas de sustentabilidade organizacional é reconhecida como um fator essencial para o incremento da produtividade, do engajamento e da resiliência nas empresas (Singh et al., 2024). Essa abordagem estratégica compreende que o bem-estar dos colaboradores não representa apenas uma preocupação individual, mas uma prioridade que impacta o desempenho geral e a longevidade do negócio, mostrando-se crucial para o sucesso organizacional a longo prazo (Singh et al., 2025). Nesse sentido, dados da Organização Mundial da Saúde, que apontam transtornos mentais como ansiedade e depressão como principais causas de afastamento do trabalho, ressaltam a urgência de as organizações adotarem políticas abrangentes de saúde mental (Vido et al., 2012; Ahmed et al., 2025). Tais políticas são, portanto, fundamentais para garantir uma força de trabalho saudável e sustentável.

A saúde mental constitui um componente crítico da sustentabilidade organizacional, com influência direta sobre a inovação e a retenção de talentos (Singh et al., 2025; Singh et al., 2024). A alta prevalência de transtornos como ansiedade e depressão, que contribuem significativamente para o absenteísmo, destaca a necessidade de políticas proativas no ambiente de trabalho (Vido et al., 2012; Ahmed et al., 2025). Diante desse cenário, a Gestão de Pessoas assume papel central ao implementar estratégias como políticas de apoio psicológico, programas de bem-estar e arranjos de trabalho flexíveis, que demonstram melhorar a saúde e a satisfação dos funcionários (Bhattacharjee, 2025; Galli, 2025).

Adicionalmente, práticas de RH sustentáveis, como o incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, são cruciais para promover uma cultura de trabalho positiva e aumentar o comprometimento (Sharma et al., 2023; Garcia, 2025). Fatores como a confiança organizacional e o alinhamento entre valores pessoais e corporativos atuam como mediadores importantes, potencializando o impacto positivo dessas práticas no bem-estar (Jaškevičiūtė, 2022). A liderança sustentável, por sua vez, amplifica esses benefícios ao fomentar um ambiente de apoio que otimiza a saúde mental e o engajamento no trabalho (Adiawaty & Moeins, 2024).

Em contrapartida, fatores psicossociais adversos, como altas demandas e baixo suporte social, impactam negativamente o bem-estar e estão associados a maiores intenções de rotatividade (Katkar et al., 2024). Ambientes psicossociais desfavoráveis correlacionam-se a uma maior prevalência de doenças, o que reforça a necessidade de uma abordagem proativa por parte das organizações (Mahdia, 2024). O investimento no bem-estar, nesse contexto, tende a gerar um forte retorno ao aumentar a produtividade e reduzir custos (Namdech et al., 2025), alinhando-se também aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial o ODS 3 sobre saúde e bem-estar (Quigley, 2020; Garcia, 2025).

A relação entre fatores psicossociais negativos e doenças mentais encontra-se bem documentada na literatura internacional. Contudo, aponta-se que muitos estudos tendem a simplificar esse fenômeno em variáveis quantificáveis, negligenciando os contextos organizacionais, sociais e políticos mais amplos (Pereira et al., 2020; Silva, 2019). Tal abordagem pode falhar em capturar as realidades e experiências subjetivas dos trabalhadores. A lacuna de pesquisa reside, portanto, na necessidade de uma abordagem mais abrangente, que integre as dimensões objetivas e subjetivas da saúde mental. Desse modo, o objetivo deste ensaio consiste em discutir o papel da gestão de pessoas como articuladora de uma estratégia de sustentabilidade que transcenda as intervenções pontuais, considerando a complexa interação de fatores que influenciam o bem-estar no trabalho. A pesquisa justifica-se pela

necessidade de preencher a lacuna entre as políticas de saúde mental e sua implementação prática, que permanece limitada apesar dos avanços regulatórios (Santos, 2025).

Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho adota como metodologia o ensaio teórico. Essa abordagem permite uma análise crítica e aprofundada da literatura, com foco na construção de um argumento coeso e na articulação de diferentes perspectivas teóricas e empíricas. O ensaio não se propõe a ser uma revisão exaustiva, mas um estudo que, partindo de um questionamento, busca aprofundar um tema por meio da reflexão e da argumentação consistente, caracterizando-se pela originalidade e pelo posicionamento teórico (Meneghetti, 2011). Alinhada à elaboração científica, a pesquisa bibliográfica fundamenta a construção de um ponto de vista sobre o tema (Demo, 2000), contribuindo com uma reflexão qualificada sobre a intersecção entre gestão de pessoas, saúde mental e sustentabilidade.

Como principal contribuição, este ensaio defende um modelo de gestão de pessoas que atue de forma holística e interdisciplinar, incorporando *insights* da psicologia, sociologia e saúde pública (Alamsyah, 2023). A discussão demonstra que, para além de implementar programas de bem-estar, o papel estratégico da gestão de pessoas é construir uma cultura organizacional psicologicamente segura, que enfrente desafios como o estigma e a resistência cultural (Cordeiro et al., 2024; Oliveira et al., 2024). Conclui-se que, ao adotar uma perspectiva crítica que examina as estruturas socioeconômicas que perpetuam o estresse (Silva, 2019; Bibeau et al., 1988), as organizações podem desenvolver estratégias de sustentabilidade mais eficazes, que promovam genuinamente a saúde mental e garantam a resiliência e o sucesso a longo prazo.

2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

A discussão sobre sustentabilidade organizacional transcende a dimensão ambiental ao incorporar aspectos sociais e humanos (Lima, 2024). Dentre estes, a saúde mental dos trabalhadores ocupa posição central. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que a depressão e a ansiedade custam à economia global cerca de US\$ 1 trilhão por ano em perda de produtividade, evidenciando o impacto direto do bem-estar na sustentabilidade das organizações (OMS, 2022). Tal cenário evidencia a necessidade de políticas organizacionais que priorizem o bem-estar psicológico e articulem a gestão de pessoas com as estratégias de sustentabilidade (Fernandes et al., 2025).

Nesse sentido, a implementação de práticas de gestão de pessoas voltadas à promoção da saúde mental, incluindo políticas de apoio psicológico, programas de bem-estar, flexibilidade no trabalho e desenvolvimento de lideranças, configura um arcabouço estratégico para a sustentabilidade organizacional. Evidências apontam que tais práticas tendem a elevar o engajamento, a satisfação e a produtividade, além de fortalecer a cultura e a resiliência corporativa (Garcia, 2025; Manuti & Giancaspro, 2019). A liderança sustentável, de modo particular, potencializa esses efeitos ao ampliar a percepção de apoio organizacional e a saúde mental, o que impulsiona o engajamento no trabalho (Ashfaq et al., 2024). Adicionalmente, revisões e estudos setoriais associam práticas de RH sustentáveis ao bem-estar dos colaboradores e ao sucesso organizacional de longo prazo, reforçando a concepção da gestão de pessoas como um vetor crítico para resultados sustentáveis (Sharma et al., 2023).

Práticas como o desenvolvimento de competências e a valorização do suporte social também ampliam a capacidade das organizações para inovar e se alinhar aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente no que tange à saúde e ao bem-estar (ODS 3). Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel central na construção de competências para a sustentabilidade, fortalecendo a cultura de inovação e a resiliência organizacional (Valle et al., 2024). A percepção positiva dos colaboradores sobre o suporte recebido e as práticas de

saúde mental atua, ainda, como mediadora para comportamentos desejáveis, como colaboração e desempenho, que são decisivos para a perenidade empresarial (Garcia, 2025).

Paralelamente, fatores psicossociais adversos no trabalho, como altas demandas, desequilíbrio entre esforço e recompensa, falta de justiça organizacional e baixo suporte social, estão fortemente associados ao risco de transtornos mentais, absenteísmo e queda de desempenho. Pesquisas recentes evidenciam que tais condições podem aumentar a intenção de rotatividade e comprometer a saúde dos trabalhadores (Wang et al., 2025). Além disso, revisões sistemáticas confirmam que ambientes psicossociais desfavoráveis se correlacionam diretamente com a maior prevalência de transtornos mentais e com o comprometimento do bem-estar no trabalho (Lytsy & Friberg, 2020; Van der Molen et al., 2020).

Diante disso, a saúde mental dos trabalhadores consolida-se como um tema estratégico para a gestão de pessoas e a sustentabilidade. Ambientes que promovem a saúde psicológica tendem a ampliar o engajamento e a retenção de talentos, ao mesmo tempo em que podem reduzir custos associados ao absenteísmo e à rotatividade (Ballard et al., 2025). Nesse processo, a liderança e o clima organizacional desempenham papel decisivo, pois gestores que cultivam apoio e reconhecimento fortalecem o bem-estar e a participação dos colaboradores (Adiawaty & Moeins, 2024). A teoria do Clima de Segurança Psicossocial (Psychosocial Safety Climate) complementa essa visão, ao indicar que a priorização da saúde psicológica no ambiente laboral é um preditor robusto para a prevenção de riscos, impactando positivamente a sustentabilidade (Dollard et al., 2019).

A literatura internacional confirma de forma consistente a associação entre fatores psicossociais negativos e o adoecimento mental (Wang et al., 2025; Lytsy & Friberg, 2020; Van der Molen et al., 2020). Contudo, estudos no contexto nacional problematizam a redução desse fenômeno a variáveis puramente mensuráveis, enfatizando a necessidade de uma abordagem ampliada e integral. Essa perspectiva crítica reforça que, para compreender o adoecimento laboral, é imprescindível integrar as dimensões objetivas e subjetivas, articulando aspectos individuais, coletivos e estruturais (Pereira et al., 2020).

3 CONCLUSÃO

Este ensaio teve como objetivo discutir o papel da gestão de pessoas como articuladora de uma estratégia de sustentabilidade que transcenda intervenções pontuais, considerando a complexa interação de fatores que influenciam o bem-estar laboral. O objetivo foi alcançado ao se demonstrar, com base na literatura, que as práticas de RH constituem um vetor crítico para a sustentabilidade organizacional. A análise revelou que essa conexão se materializa por meio da promoção da saúde mental e da mitigação de riscos psicossociais, consolidando a gestão de pessoas como um pilar estratégico. Evidenciou-se que ambientes psicologicamente seguros tendem a ampliar o engajamento e a retenção de talentos, impactando positivamente a resiliência e a longevidade do negócio.

No plano teórico, a principal contribuição do estudo consiste em reforçar a crítica à tendência de simplificar o fenômeno da saúde mental no trabalho a variáveis puramente quantificáveis, uma abordagem que pode negligenciar contextos complexos. Ao articular a literatura, o ensaio defende um modelo de análise mais integral, sugerindo que futuras pesquisas explorem a percepção das práticas de RH em diferentes culturas organizacionais. Do ponto de vista prático e gerencial, os achados indicam a necessidade de uma gestão proativa da saúde mental. Recomenda-se que as organizações transcendam os programas de bem-estar isolados e foquem na construção de uma cultura de segurança psicológica. Isso pode incluir, por exemplo, o desenvolvimento contínuo de lideranças para o apoio social e o mapeamento sistemático de riscos psicossociais por meio de diagnósticos participativos.

Reconhece-se que, por sua natureza de ensaio teórico, o estudo apresenta como principal limitação a ausência de validação empírica em um contexto organizacional específico. Adicionalmente, a seleção bibliográfica, embora fundamentada, não se propôs a ser exaustiva. Com base nessas limitações, sugere-se a realização de pesquisas futuras com abordagens empíricas, como estudos de caso em organizações brasileiras, para analisar os desafios e resultados práticos das políticas de saúde mental. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estudos longitudinais que possam acompanhar o impacto da implementação de uma cultura de segurança psicológica sobre indicadores de negócio, como produtividade e retorno sobre o investimento (ROI).

REFERÊNCIAS

- Adiawaty, S., & Moeins, A. (2024). The Role of Leadership and Workplace Climate in Promoting Employee Well-Being and Engagement. *Sinergi International Journal of Psychology*, 2(2), 94–107. <https://doi.org/10.61194/psychology.v2i2.521>
- Ahmed, M. T., Farhad, F., & Hussain, M. S. (2025). *The effect of sustainable practices on organizational success and worker well-being* [Preprint]. Preprints.org. <https://doi.org/10.20944/preprints202507.1755.v1>
- Alamsyah, D. (2023). An Interdisciplinary Perspective Of Mental Health Problems: A Review. *Journal of Literature Language and Academic Studies*, 2(1), 6–9. <https://doi.org/10.56855/jllans.v2i1.276>
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Faseeh, A. (2024). Fueling work engagement through sustainable leadership: Examining sequential mediation of perceived organizational support and mental health. *Human Systems Management*, 44, 287-301. <https://doi.org/10.3233/HSM-240065>
- Ballard, D., Lodge, G., & Pike, K. (2025). Mental health at work: A practical framework for employers. *Frontiers in Public Health*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1552981>
- Bhattacharjee, K. (2025). Cultivating Well-being: HRM's Role in Mental Health in Workplace. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 9(3), 1–9. <https://doi.org/10.55041/ijsrem43019>
- Bibeau, G., Sabatier, C., Corin, E., Tousignant, M., & Saucier, J.-F. (1989). La recherche sociale anglo-saxonne en santé mentale: tendances, limites et impasses. *Santé Mentale Au Québec*, 14(1), 103–120. <https://doi.org/10.7202/031492AR>
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. Atlas.
- Dollard, M., Dormann, C., & Idris, M. (2019). Psychosocial safety climate: A new work stress theory and implications for method. In *Psychosocial safety climate*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_1
- Fernandes, T. da S., Pereira, B. S., & de Oliveira, M. S. P. (2025). Estresse ocupacional no ambiente de trabalho. *Aracê*, 7(9), e8097. <https://doi.org/10.56238/arev7n9-169>
- Galli, R. (2025). Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias corporativas e evidências de efetividade. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, 8(18), e082139. <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i18.2139>
- Garcia, A. G. (2025). The impact of sustainable practices on employee well-being and organizational success. *Brazilian Journal of Development*, 11(3), e78599. <https://doi.org/10.34117/bjdv11n3-054>
- Jaškevičiūtė, V. (2022). *Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įtaka darbuotojo gerovei, medijuojant organizaciniam pasitikėjimui bei asmens ir organizacijos atitikčiai* [Tese de doutorado, Vilnius University]. <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.336>

- Katkar, P., Waghe, A., & Mundhe, S. D. (2024). Employee Well-Being And Performance: The Role Of HR Practices. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(11), 39–46. <https://doi.org/10.9790/487x-2611123946>
- Lima, L. A. de O., Oliveira, M. D. S. de, Fonseca, M. P., Fernandes, I. de A., Correia, S. G., Maciel, L. M., Leão, A. P. da S., Oliveira, G. O. de A., Sousa, M. T. P. de, Moraes, V. S. D. de, & Silva, C. de M. (2024). *Ciência e interdisciplinaridade: Construindo saberes*. Ed Seven. <https://doi.org/10.56238/livrosindi202472->
- Lima, O. C. S. (2024). Qualidade de vida no trabalho e saúde mental no combate ao burnout: Estratégias para sustentabilidade organizacional. *Revista Tópicos*, 2(16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14346742>
- Lytsy, P., & Friberg, E. (2020). Psychosocial work environmental factors and workplace health, a systematic literature review. *European Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa166.1363>
- Mahdia, A. (2024). The Role of Human Resource Management in Employee Well-Being and Mental Health: A Systematic Literature Review. *Productivity (New Delhi)*. <https://doi.org/10.62207/phea4z38>
- Manuti, A., & Giancaspro, M. (2019). People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices, employees' resources, and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 11(5), 1499. <https://doi.org/10.3390/SU11051499>
- Meneghetti, F. C. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>
- Namdech, P., Siriatakkul, P., Jindachote, P., & Maneechai, S. (2025). Exploring the Interconnection Between Employee Mental Health, Well-Being, and Organizational Success. In *Prioritizing Employee Psychological Well-Being* (pp. 29–54). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2210-0.ch002>
- Organização Mundial da Saúde. (2022, 28 de setembro). *Mental health at work*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Pereira, A. C. L., de Souza, H. A., de Lucca, S. R., & Iguti, A. M. (2020). Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000035118>
- Quigley, R. L. (2020). *An Organization Global Culture of Health and Wellness Enhances a Resilience/Sustainability Agenda*. SPE Annual Technical Conference and Exhibition. <https://doi.org/10.2118/199409-MS>
- Santos, M. S. (2025). Tendências e fatores psicossociais dos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais no trabalho no Brasil (2015-2024). *Revista Eletrônica Acervo Médico*, 25, e20751. <https://doi.org/10.25248/reamed.e20751.2025>
- Sharma, S., & Prakash, S. (2023). Employee well-being and sustainable hr practices: a pathway to long-term organizational success. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts*, 4(2). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2706>
- Silva, G. de N. e. (2019). (Re)conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. *Revista GERAIS*, 12(1), 51–61. <https://doi.org/10.36298/GERAIS2019120105>
- Singh, B., Chandra, S., & Wongmahesak, K. (2025). Prioritizing Employee Psychological Well-Being. In *Prioritizing Employee Psychological Well-Being* (pp. 55–72). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2210-0.ch003>
- Singh, B., Malviya, R., & Kaunert, C. (2024). Elevating Workplace Sustainability for Employees Lensing Mental Health Advancements. In *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series* (pp. 285–310). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3470-6.ch014>

- Van der Molen, H., Nieuwenhuijsen, K., Frings-Dresen, M., & de Groene, G. (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: An updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, *10*. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-034849>
- Vido, K. C., Queiroz, T. G., Dos Santos, E. L. M., Ferreira, V. M. R., Coutinho, R. R., Da Silva, C. A., & Cardoso, R. S. (2013). *A saúde mental do trabalhador*. Anais do 11º Fórum de Pesquisa Científica e Tecnológica e 5º Encontro de Iniciação Científica e Tecnológica da Unifatecie. <http://www.aacademica.org/000-054/390.pdf>
- Wang, F., Zhang, M., Huang, Y., Tang, Y., He, C., Fang, X., Wang, X., & Zhang, Y. (2025). Impact of psychosocial factors on mental health and turnover intention among health workers at different occupational statuses: An exploratory cross-sectional study in China. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *15*. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15050073>