

OBSERVATÓRIO EMPRESARIAL

Saúde mental e qualidade de vida no trabalho nas organizações contemporâneas

*Gloria Maria de Sousa dos Santos **

As mudanças estruturais verificadas no universo do trabalho ao longo das últimas décadas modificaram a dinâmica das organizações e as relações entre trabalhadores e empregadores. A ampliação da concorrência no ambiente empresarial, associada ao avanço tecnológico, à demanda contínua por inovação e à pressão por melhores resultados produtivos, modificou significativamente as exigências direcionadas aos profissionais. Nesse contexto, os trabalhadores passaram a necessitar de maior flexibilidade para lidar com mudanças, agilidade no processo decisório e constante disposição para atender às novas demandas organizacionais. Embora essas mudanças tenham contribuído para ganhos de eficiência e de desempenho organizacional, também têm ampliado os desafios relacionados à saúde mental e à qualidade de vida no trabalho, tornando esses temas centrais para a gestão contemporânea e para a sustentabilidade das organizações.

Durante muito tempo, a saúde ocupacional esteve associada predominantemente à prevenção de acidentes e doenças físicas. Entretanto, as organizações passaram a reconhecer que fatores psicossociais, como excesso de demandas, jornadas prolongadas, insegurança profissional, conflitos interpessoais e ambientes organizacionais marcados por elevada pressão, influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores e os resultados institucionais. Diante dessa realidade, a saúde psicológica dos trabalhadores passa a ser compreendida para além de uma responsabilidade pessoal, assumindo caráter coletivo e institucional. Dessa forma, torna-se um aspecto relacionado ao funcionamento das organizações, demandando políticas planejadas, envolvimento da gestão e reconhecimento como elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional.

Conforme aponta Christophe Dejours (2015), o trabalho exerce uma função central na construção da identidade do indivíduo representando tanto uma fonte de prazer, realização e desenvolvimento quanto de sofrimento psíquico. O autor defende que a configuração e a estruturação das atividades laborais exercem influência direta sobre a saúde mental dos trabalhadores, especialmente em aspectos como a autonomia, o reconhecimento, a cooperação e a possibilidade de participação nas decisões. Quando predominam modelos de gestão excessivamente controladores, metas inalcançáveis, intensificação do ritmo de trabalho e ausência de reconhecimento, o sofrimento tende a se transformar em adoecimento, comprometendo não apenas o desempenho individual, mas também as relações interpessoais, o clima organizacional e a produtividade da organização.

Nesse contexto, verifica-se uma ampliação dos problemas de saúde associados ao ambiente laboral, com a ocorrência de diversas formas de sofrimento psicológico, manifestadas por condições como

ansiedade, depressão, estresse ocupacional e síndrome de burnout. Maslach e Leiter (1997) explicam que o burnout é resultado de um processo permanente de desgaste físico e psicológico, decorrente de ambientes laborais desfavoráveis e de situações que comprometem o bem-estar dos trabalhadores, podendo gerar impactos negativos na relação estabelecida com o trabalho e não apenas de características individuais do trabalhador. Os pesquisadores apontam a existência de elementos presentes no contexto organizacional que contribuem para o desenvolvimento desse fenômeno, destacando aspectos como excesso de demandas profissionais, restrição da autonomia dos trabalhadores, reconhecimento e recompensas inadequados, fragilidade no sentimento de pertencimento, percepção de tratamento injusto e divergências entre os valores individuais e aqueles adotados pela organização. Dessa forma, o burnout deve ser compreendido como um problema organizacional que demanda mudanças nas práticas de gestão e não apenas intervenções voltadas ao indivíduo.

Diante desse contexto, a qualidade de vida assumiu um papel central no contexto organizacional, tornando-se um elemento de relevância estratégica para as empresas. Segundo Limongi-França (2012), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) compreende um conjunto integrado de ações voltadas à promoção do bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores. A autora destaca que os programas de QVT abrangem não apenas benefícios oferecidos pelas empresas, mas também aspectos relacionados às condições de trabalho, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, às oportunidades de desenvolvimento, às relações interpessoais saudáveis, ao reconhecimento profissional e às práticas de gestão humanizadas. Sob essa perspectiva, investir em qualidade de vida contribui simultaneamente para a satisfação dos trabalhadores, para a redução do absenteísmo, da rotatividade e para o aumento da produtividade organizacional.

Sob a perspectiva dos estudos organizacionais, Gareth Morgan (2006) propõe compreender as organizações por meio de diferentes metáforas, o que permite analisar suas múltiplas dimensões. Ao utilizar a metáfora do organismo vivo, o autor evidencia que as organizações dependem da adaptação contínua às mudanças do ambiente e da capacidade de atender às necessidades de seus integrantes. Assim como um organismo necessita manter seu equilíbrio para sobreviver, as organizações precisam desenvolver ambientes saudáveis, capazes de favorecer o bem-estar, a aprendizagem, a cooperação e o desenvolvimento humano. Essa abordagem evidencia a necessidade de implementação de políticas organizacionais voltadas à saúde mental como elemento estratégico para a sustentabilidade institucional.

Essa compreensão também é reforçada por organismos internacionais. A Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), no documento *Mental Health at Work: Policy Brief* (2022), afirmam que ambientes laborais saudáveis se mostram essenciais para a prevenção de problemas relacionados à saúde mental, contribuindo para diminuir os afastamentos profissionais decorrentes de processos de adoecimento, melhorando o desempenho organizacional e promovendo relações de trabalho mais seguras e inclusivas. O documento destaca ainda que empregadores e gestores desempenham um papel decisivo na implementação de políticas de prevenção, no combate ao assédio, na

gestão adequada das cargas de trabalho e na promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito, na inclusão e no apoio aos trabalhadores.

Diante desse cenário, verifica-se que a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho deixaram de ser aspectos secundários nas organizações, passando a ocupar uma posição estratégica nas práticas de gestão e no planejamento organizacional. A literatura científica demonstra que as organizações que direcionam investimentos para ambientes psicologicamente saudáveis, práticas de gestão humanizadas e políticas voltadas ao bem-estar tendem a apresentar níveis superiores de comprometimento, inovação, produtividade e retenção de talentos. Assim, promover condições de trabalho saudáveis constitui não apenas uma exigência ética e social, mas também uma estratégia indispensável para enfrentar os desafios das organizações contemporâneas.

Referências

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Mental health at work: policy brief*. Geneva, 2022.

* Gloria Maria de Sousa dos Santos é Mestre em Administração e Pós-Graduada em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal Fluminense, e Graduada em Administração pela Universidade Cândido Mendes. Atualmente é Professora Assistente no Curso de Administração do Centro Universitário Serra dos Órgãos. E-mail: gloriadossantos@unifeso.edu.br. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5023198014644269>