

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAYANNI SILVA CALHEIRA SANTOS

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS DOENÇAS PSICOSSOCIAIS**

Recife  
2024

RAYANNI SILVA CALHEIRA SANTOS

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS DOENÇAS PSICOSSOCIAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Ms. Andrea Karla Travassos de Lima.

Recife

2024

Catalogação na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

Santos, Rayanni Silva Calheira.  
S593c O impacto da cultura organizacional nas doenças psicossociais /  
Rayanni Silva Calheira Santos. - Recife, 2024.  
58 f. : il.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) –  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2024.  
Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional. 2. Saúde mental. 3. Doenças psicossociais. 4. Bem-estar no trabalho. I. Lima, Karla Travassos de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2024.2- 006)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAYANNI SILVA CALHEIRA SANTOS

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS DOENÇAS PSICOSSOCIAIS**

Defesa Pública em Recife, 30 de janeiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Pricylla Santos Cavalcante do Nascimento

---

Professor Convidado: Viviane Noemia de Barros

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder forças e sabedoria para superar os desafios e por me guiar em cada passo desta caminhada.

Agradeço, também, ao meu esposo Yan Andrei e à minha filha Zoe Andréa, por serem minha fonte constante de motivação e apoio. Sem o amor e a compreensão de vocês, este trabalho não seria possível.

Agradeço, também, à toda minha família, que sempre esteve ao meu lado e me apoiou incondicionalmente ao longo deste caminho.

Aos meus colegas e amigos da faculdade, deixo meu sincero agradecimento. A convivência, o apoio mútuo e os momentos compartilhados tornaram essa jornada muito mais enriquecedora e leve.

Sou imensamente grata aos professores que, com dedicação e conhecimento, nortearam minha trajetória acadêmica. Cada ensinamento e cada orientação foram fundamentais para que eu pudesse trilhar este percurso com confiança e determinação.

Agradeço à Ana Lúcia, pelo suporte prestado durante esta caminhada. Sua ajuda foi indispensável para que este trabalho se concretizasse.

Por fim, agradeço à minha orientadora, por sua paciência e por seu valioso auxílio na construção deste trabalho. Sua orientação foi essencial para que eu pudesse transformar este projeto em realidade.

## **RESUMO**

O trabalho teve como objetivo analisar como a cultura organizacional influencia o desenvolvimento de doenças psicosociais no ambiente corporativo, tomando como referência uma startup de tecnologia. O problema de pesquisa centrou-se na relação entre os elementos culturais da organização e a saúde mental dos colaboradores, considerando que práticas inadequadas podem desencadear transtornos como estresse, *burnout*, ansiedade etc. Foi realizada uma pesquisa quantitativa de natureza aplicada, utilizando questionários estruturados para coletar dados de colaboradores no setor de *Customer Success*. A análise dos dados revelou que a pressão por resultados, metas excessivas e a ausência de políticas claras de saúde mental são fatores críticos que afetam o bem-estar emocional dos trabalhadores. Por outro lado, a maioria dos participantes reconheceu aspectos positivos na cultura organizacional, embora tenham destacado a necessidade de melhorias em áreas como suporte emocional e comunicação interna. A discussão apontou que ambientes de trabalho com lideranças éticas e práticas de qualidade de vida no trabalho apresentam maior capacidade de promover saúde mental e retenção de talentos. Como resultado, foram mostradas estratégias para equilibrar as demandas profissionais com ações voltadas ao bem-estar, incluindo a implementação de programas de apoio psicológico, flexibilização de horários e treinamentos sobre saúde emocional. Concluiu-se que alinhar a cultura organizacional a práticas que favoreçam a saúde mental é essencial para criar um ambiente produtivo, reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho corporativo.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; saúde mental; doenças psicosociais; bem-estar no trabalho;

## **ABSTRACT**

The study aimed to analyze how organizational culture influences the development of psychosocial illnesses in the corporate environment, focusing on a technology startup. The research problem centered on the relationship between cultural elements and employees' mental health, considering that inadequate practices can trigger disorders such as stress, burnout, and anxiety. A qualitative, applied research approach was adopted, using structured questionnaires to gather data from employees in the Customer Success sector. The analysis revealed that pressure for results, excessive targets, and the absence of clear mental health policies are critical factors affecting workers' emotional well-being. On the other hand, most participants acknowledged positive aspects of the organizational culture but highlighted the need for improvements in areas such as emotional support and internal communication. The discussion pointed out that workplaces with ethical leadership and Quality of Work Life practices are better equipped to promote mental health and talent retention. As a result, strategies were suggested to balance professional demands with well-being initiatives, including implementing psychological support programs, flexible work hours, and mental health training. The study concluded that aligning organizational culture with practices that support mental health is essential to creating a productive environment, reducing turnover, and improving corporate performance.

**Keywords:** organizational culture; mental health; psychosocial illnesses; workplace well-being;

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Iceberg organizacional.....	15
Figura 2 - Elementos básicos da Cultura.....	18
Figura 3- Elementos da cultura organizacional.....	20
Figura 4- Teoria Bifatorial .....	29
Figura 5- Modelo teórico de bem-estar no trabalho (BET).....	31

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Percepção da cultura dos colaboradores .....	38
Gráfico 2- Políticas específicas de apoio à saúde mental.....	39
Gráfico 3- Avaliação ao suporte e políticas existentes de apoio à saúde mental .....	40
Gráfico 4- Prevalência de stress e esgotamento no trabalho .....	41
Gráfico 5- Sintomas psicossociais no ambiente laboral .....	42
Gráfico 6- Liderança na mensagem da Cultura.....	43
Gráfico 7- Afastamento do trabalho.....	44
Gráfico 8- Distúrbio do sono.....	45
Gráfico 9- Mudança de emprego visando a saúde mental .....	45
Gráfico 10- Medidas para melhorar o bem-estar psicossocial no ambiente de trabalho.....	47
Gráfico 11- Práticas organizacionais voltadas para redução das doenças psicossocial .....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BET - Bem-Estar no Trabalho

CTPP - Comissão Tripartite Paritária Permanente

NR-1 - Atualização da Norma Regulamentadora nº 1

NRs - Normas Regulamentadoras

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS - Organização Mundial da Saúde

QVT - Qualidade de vida no trabalho

TEPT - Transtorno de estresse pós-traumático

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>12</b>
1.2.1	Objetivo geral .....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Definição e conceitos de uma cultura organizacional .....</b>	<b>15</b>
2.1.1	Componentes e dimensões da cultura organizacional .....	17
2.1.2	Clima organizacional como elemento da cultura organizacional.....	20
2.1.3	O Papel da liderança na criação de uma cultura organizacional saudável.....	22
<b>2.2</b>	<b>Doenças psicossociais no ambiente de trabalho: definição, causas e impactos .....</b>	<b>24</b>
2.2.1	Doenças psicossociais mais comuns no contexto organizacional .....	25
2.2.2	A Cultura organizacional como fator contribuinte para doenças psicossociais....	28
<b>2.3</b>	<b>Normas e diretrizes para a saúde mental nas organizações: um novo cenário .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>37</b>
4.1	A percepção dos respondentes sobre a cultura organizacional .....	37
4.2	A relação entre a cultura organizacional da empresa e o desenvolvimento de doenças psicossociais e os seus Aspectos determinantes .....	40
4.3	Estratégias para criar uma cultura organizacional que promova a saúde mental	46
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estima-se que 12 bilhões de dias de trabalho sejam perdidos anualmente devido à depressão e ansiedade, resultando em um custo global de quase um trilhão de dólares. Esses transtornos não apenas afetam a saúde e a vulnerabilidade dos trabalhadores, mas também reduzem significativamente a produtividade e os resultados das empresas (ONU, 2022). Dito isso, a saúde mental no ambiente de trabalho tem ganhado destaque nas discussões sobre bem-estar corporativo, visto que as organizações buscam entender os fatores que afetam diretamente a qualidade de vida de seus colaboradores. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), cerca de 30% dos trabalhadores sofrem de transtornos mentais leves e entre 5% e 10% enfrentam problemas psicológicos graves (OMS, 2020 *apud* Leite, 2020).

Nesse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel central, sendo capaz de funcionar tanto como uma fonte de suporte quanto de estresse, a depender de como seus valores e normas são implementados e percebidos (Hatch; Schultz 2004 *apud* Shein; Shein, 2022).

Ainda segundo os autores, a cultura organizacional proporciona identidade e autoestima aos colaboradores, orientando-os em seu comportamento e na forma como se sentem em relação a si mesmos. Contudo, essa mesma cultura, quando mal estruturada ou desequilibrada, pode gerar ansiedade e insegurança. Transformações abruptas na cultura organizacional também podem agravar o estado emocional dos colaboradores, intensificando os impactos negativos.

Ambientes de trabalho que priorizam resultados a qualquer custo são particularmente prejudiciais, uma vez que pressionam excessivamente os funcionários, elevando os níveis de estresse e contribuindo para o surgimento de doenças psicossociais, como o *burnout*, depressão e ansiedade (Leite, 2020). Quando combinada com práticas gerenciais inadequadas e a ausência de políticas voltadas ao bem-estar, o clima organizacional tende a se tornar hostil ou indiferente às necessidades emocionais dos colaboradores, exacerbando os efeitos nocivos de uma cultura corporativa desfavorável (Shein; Shein, 2022).

Além dos impactos no desempenho profissional, essas doenças psicossociais também comprometem as relações pessoais dos trabalhadores. Muitas vezes, a obsessão pelo trabalho e a busca incessante por sucesso levam à negligência de outras esferas sociais, como a família e os amigos, aprofundando os sintomas negativos e intensificando o sofrimento emocional (Lacerda; Barbosa, 2021).

Diante da crescente pressão para se manter competitivo no mercado, as organizações têm se conscientizado da necessidade de avaliar o impacto da cultura organizacional na saúde

mental de seus colaboradores, uma vez que isso afeta diretamente sua capacidade de inovar e ser produtivo (Camillis *et al.*, 2018).

Nesse cenário, torna-se fundamental investigar como elementos específicos da cultura organizacional podem atuar como fatores de risco para a saúde mental, oferecendo, assim, possíveis caminhos para a redução das doenças psicossociais no ambiente de trabalho (Leite, 2020). Assim, a pergunta de pesquisa que norteia este estudo é: "Como a cultura organizacional influencia no desenvolvimento e na prevalência de doenças psicossociais no ambiente corporativo?" Para isso, será realizado um estudo de caso em uma startup do setor de tecnologia<sup>1</sup>, que atua como uma plataforma de e-commerce voltada para pequenas e médias empresas.

## **1.1Justificativa**

A crescente incidência de doenças psicossociais como estresse, ansiedade, *burnout* e depressão. Entre trabalhadores têm alertado gestores e profissionais de Recursos Humanos sobre a necessidade de ambientes organizacionais saudáveis. Segundo a OMS, cerca de 15% dos adultos em idade produtiva sofrem de algum transtorno mental, e o ambiente de trabalho é apontado como um dos principais fatores de risco (OMS, 2022 *apud* 2022 CNN, 2022).

Monteiro e Arrepia (2021) afirmam que o excesso de trabalho leva à infelicidade nas organizações, especialmente quando os trabalhadores não podem usar seus talentos, focando apenas em bater metas. Isso cria um ambiente alienante e improdutivo. Lacerda (2021) acrescenta que fatores como metas rígidas, ritmo intenso e falta de reconhecimento são psicossociais e afetam diretamente a relação entre o trabalhador e a empresa. Embora esses fatores sejam necessários, a forma e a intensidade com que são aplicados podem prejudicar a saúde mental dos colaboradores.

Diante desse cenário, as organizações buscam alinhar sua cultura com práticas que promovam não apenas a produtividade, mas também o bem-estar dos seus colaboradores (Leite, 2020). A cultura organizacional reflete os valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos funcionários, incluindo regras, tradições, estruturas de liderança, hierarquia, estratégias, além da missão e valores estabelecidos por seu fundador. No entanto, aspectos emocionais dos funcionários e líderes, como medo, tensão, motivação e relações entre grupos formais e informais, influenciam diretamente a maneira como os trabalhadores

---

<sup>1</sup> Para resguardar o anonimato da empresa e dos participantes da pesquisa, estes não serão identificados.

percebem e reagem a essas diretrizes e à cultura organizacional (Perez; Cobra, 2016).

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa podem auxiliar gestores e profissionais de Recursos Humanos a implementar estratégias mais eficazes para melhorar a cultura organizacional, promovendo a saúde mental no ambiente de trabalho. O desenvolvimento de políticas voltadas para a promoção do bem-estar psicossocial pode contribuir para a retenção de talentos, aumento da produtividade e redução de afastamentos por doenças ocupacionais. Dessa forma, o estudo pode fornecer ferramentas práticas para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos (Ferreira, 2013).

No caso específico da empresa analisada, pertencente ao setor de tecnologia, os insights gerados por esta pesquisa poderão apoiar a organização na identificação de lacunas em sua cultura organizacional. Dessa forma, a empresa terá a oportunidade de alinhar suas práticas internas às necessidades de seus colaboradores, promovendo não apenas melhorias no bem-estar da equipe, mas também impactos positivos na retenção de talentos e no desempenho geral.

No campo teórico, esta pesquisa pode contribuir para a ampliação da compreensão sobre as inter-relações entre cultura organizacional e doenças psicossociais, temas que, apesar de amplamente estudados separadamente, ainda carecem de investigações aprofundadas que integrem esses dois aspectos em um único modelo de análise.

## **1.2Objetivo**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como a cultura organizacional da startup de tecnologia em estudo influencia o desenvolvimento e a prevalência de doenças psicossociais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- A) Examinar como a percepção dos colaboradores da startup sobre a cultura organizacional impacta sua saúde mental e suas relações interpessoais.
- B) Investigar a relação entre a cultura organizacional da startup e o desenvolvimento de doenças psicossociais.
- C) Identificar os elementos específicos da cultura organizacional da startup que mais contribuem para o surgimento de doenças psicossociais.
- D) Propor estratégias adaptadas ao contexto da startup para a criação de uma cultura

organizacional que favoreça a saúde mental e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em cinco capítulos, cada um desenvolvido com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo geral proposto.

O Capítulo um, Introdução, apresenta o tema do estudo, a justificativa para a escolha do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a relevância do trabalho. Além disso, contextualiza a questão central da investigação e aponta os principais caminhos para sua análise.

O Capítulo dois, Referencial Teórico, explora os principais conceitos e teorias que sustentam o estudo, como cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho e doenças psicossociais. Este capítulo inclui também discussões sobre a relação entre práticas organizacionais, saúde mental e liderança, baseando-se em autores consagrados na área.

O Capítulo três, Método, descreve o tipo de pesquisa realizada, os procedimentos adotados para coleta de dados, o perfil da amostra, e a abordagem utilizada para análise das informações obtidas. Este capítulo apresenta a justificativa para a escolha da startup como objeto de estudo, destacando sua relevância para a pesquisa. Além disso, estabelece uma conexão com o conteúdo explorado no capítulo dois, aprofundando as informações e evidenciando a relação entre os conceitos teóricos e a prática analisada.

O Capítulo quatro, Resultados e Análise dos Dados, apresenta os achados da pesquisa de campo, utilizando gráficos e análises qualitativas para interpretar as respostas dos colaboradores. Esse capítulo correlaciona os dados coletados com o referencial teórico, destacando os principais pontos de atenção na cultura organizacional e sugerindo possíveis melhorias.

Por fim, o Capítulo cinco, Considerações Finais, retoma o objetivo do trabalho e os resultados encontrados, refletindo sobre as contribuições teóricas e práticas da pesquisa. Além disso, propõe caminhos para estudos futuros, com foco no fortalecimento da cultura organizacional e na promoção do bem-estar dos colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os conceitos de cultura organizacional e doenças psicossociais, destacando a relação entre eles e sua influência no ambiente de trabalho. Serão mencionados autores que analisam como a cultura organizacional pode impactar positiva ou negativamente a saúde mental dos colaboradores, detalhando estratégias para prevenir os efeitos das doenças psicossociais.

### 2.1 Definição e conceitos de cultura organizacional

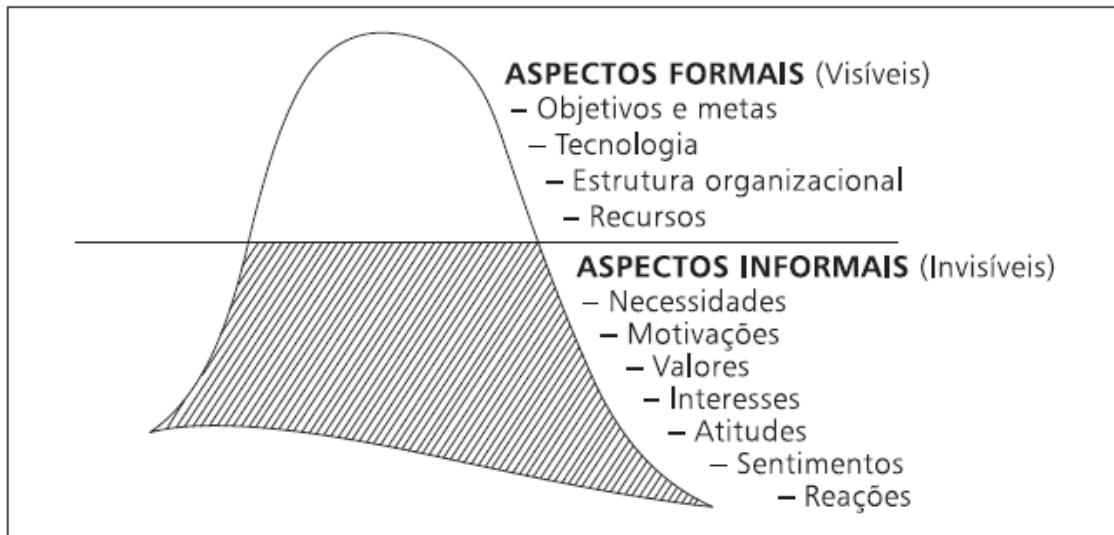
As primeiras concepções associadas à cultura organizacional foram apresentadas por Pettigrew, no final da década de 70. O autor apontou que os símbolos, enquanto objetos, atos, relacionamentos ou formas linguísticas que apresentam multiplicidade de significados, desempenham um papel primordial na construção da cultura organizacional. Ao evocar emoções e influenciar diretamente as ações dos indivíduos, os símbolos ocupam um papel central na construção da cultura organizacional. Eles se destacam em relação a outros elementos culturais, como a linguagem e as crenças, que servem como formas de expressar ou dar continuidade aos significados transmitidos pelos símbolos (Pettigrew, 1979, *apud* Perez; Cobra, 2016).

Essa definição de cultura organizacional ganha contornos mais profundos com a contribuição de Edgar Schein, um dos principais estudiosos sobre o tema. Ele amplia o entendimento da cultura ao descrevê-la como um conjunto de ações, valores e crenças compartilhadas, que se desenvolvem ao longo do tempo dentro da organização e orientam o comportamento de seus membros. Schein (1982) vai além, afirmando que a cultura organizacional é composta por um padrão de pressupostos básicos adquiridos pelo grupo à medida que enfrenta problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, quando demonstram ser eficazes, são transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e agir diante dos desafios enfrentados pela organização (Schein, 1982 *apud* Dias, 2013).

De acordo com os estudos de Schein, no início na década de 80, a cultura organizacional é como um iceberg: a maior parte está submersa e é difícil de ver. Essa parte submersa são os pressupostos básicos, as crenças profundas que moldam a forma como as pessoas pensam e agem na organização. Acima da superfície, tem-se os valores e os artefatos visíveis, como a arquitetura e a linguagem. Os valores são as justificativas para as ações, enquanto os artefatos

são os símbolos visíveis da cultura (Schein, 1992 *apud* Perez; Cobra, 2016). A visão de Schein, da cultura organizacional como um iceberg, pode ser observada na Figura 1, a seguir.

**Figura 1 –** Iceberg organizacional



**Fonte:** Oliveira (2023, p. 239).

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de aspectos que moldam o comportamento dos indivíduos dentro de uma empresa, incluindo suas interações e a forma como a organização opera. O estudo da cultura organizacional ganhou destaque após a Segunda Guerra Mundial, quando o modelo taylorista/fordista da indústria americana entrou em declínio devido ao crescimento da indústria japonesa, que adotava uma abordagem holística e coletivista, valorizando o trabalho em equipe, em contraste com o modelo competitivo e individualista americano. A partir da década de 1980, o foco na cultura organizacional passou a ser reconhecido pelas empresas como um fator crucial para engajar os colaboradores e manter a competitividade no mercado (Camillis *et al.*, 2018).

Para os autores acima, a cultura organizacional pode ser entendida como o modo de funcionamento da empresa, a percepção dos indivíduos sobre si mesmos e a relação destes com o trabalho. Essa dinâmica entre os colaboradores e os processos organizacionais levanta um questionamento fundamental: quem somos? A formação e consolidação dessa cultura são fortemente impactadas pelos fundadores e líderes da organização, que, por meio de suas decisões estratégicas e valores pessoais, moldam os objetivos e a missão da empresa. A partir disso, a cultura é direcionada, através de suas relações de poder e influência, para cumprir os propósitos estabelecidos.

Compreender a cultura organizacional é fundamental, pois ela influencia diretamente a vida dos indivíduos dentro da empresa. A cultura é definida como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve para resolver questões de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos se tornam referências que são ensinadas aos novos integrantes, orientando suas percepções, pensamentos e comportamentos em relação a esses desafios (Schein, 1985 *apud* Ferreira, 2013). Esses pressupostos se manifestam em diversos produtos culturais, como mitos, ritos e valores, que, por sua vez, estabilizam e perpetuam a organização. O autor destaca que o consenso em torno desses pressupostos é fundamental para a formação de uma cultura forte e distintiva, trazendo singularidade para as organizações (Srivastava, 1985 *apud* Freitas, 2012).

A visão da cultura organizacional como um fenômeno multifacetado é aprofundada por Dias (2013), que destaca sua natureza dinâmica e social. Segundo o autor, a cultura se forma e evolui por meio das interações contínuas entre os membros da organização. A cultura é composta por um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas compartilhados, que, ao serem transmitidos por meio das interações sociais, geram padrões coletivos de comportamento.

Esses padrões, por sua vez, criam uma identidade comum entre os membros, os quais se identificam com a organização à qual pertencem, distinguindo-se assim de outros grupos sociais. Nesse sentido, a organização pode ser vista como um organismo social vivo, constantemente construído e reconstruído pelas interações entre seus membros. Através dessas interações, os sistemas, a cultura e a estrutura organizacional são continuamente moldadas, refletindo as mudanças e adaptações que ocorrem ao longo do tempo (Dias, 2013).

Ainda de acordo com o autor, uma cultura organizacional nasce das ideias e iniciativas dos fundadores, que estabelecem uma visão e metas compartilhadas. As práticas que se mostram eficazes no dia a dia se tornam parte do acervo cultural da organização, englobando tanto aspectos tangíveis (físicos) quanto intangíveis (valores, crenças). Com o tempo, a cultura se fortalece com a contribuição de novos membros e líderes. Ela se mantém relevante ao oferecer soluções para os desafios enfrentados pela organização e ao estabelecer um sistema de recompensas alinhado com seus valores. A cultura, no entanto, não é estática: ela se adapta continuamente às mudanças do ambiente interno e externo.

Essa visão amplia-se quando se considera que a cultura organizacional, formada por um conjunto de crenças e valores compartilhados, atua como um guia para as ações dos colaboradores. Embora as empresas possam utilizar diferentes terminologias para descrever sua cultura, como "caráter", "espírito" ou "modo", a essência permanece a mesma: princípios que

orientam o comportamento e as decisões dentro da organização (Dias, 2013; Davis, 1984 *apud* Santos, 2021).

Esse sistema de crenças e valores interage com as estruturas organizacionais e os processos de tomada de decisão, moldando as práticas e comportamentos desejados dentro da organização. Quando bem alinhada com a estratégia e o estilo administrativo, uma cultura forte pode ser uma vantagem competitiva, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização, ao guiar as ações dos colaboradores e promover um ambiente de cooperação e compromisso (Dias, 2013; Davis, 1984 *apud* Santos, 2021).

A cultura organizacional pode ser comparada à "personalidade" da empresa, refletindo seus valores, comportamentos e práticas. Compreender essa cultura é crucial para entender as relações internas, as regras implícitas e os interesses dos colaboradores, o que facilita o desenvolvimento de estratégias mais eficazes. Além disso, a cultura organizacional abrange não apenas os elementos visíveis, como costumes, rituais e tradições, mas também os aspectos invisíveis, como valores e experiências compartilhadas. Juntas, essas dimensões formam a identidade e a imagem da organização, e moldam as decisões, atitudes e interações de seus membros, criando uma base sólida para o sucesso e a longevidade da empresa (Demarest; Edmonds; Glaser, 2019, *apud* Rossi *et al.*, 2021).

Dessa forma, a cultura organizacional impacta significativamente as operações das empresas, influenciando tanto o ambiente interno quanto às interações externas. Ela inclui artefatos, valores compartilhados e pressupostos, que podem ser visíveis ou ocultos, e abrange normas, regulamentos e estilos de liderança. A cultura pode se manifestar como um subsistema interligado à estrutura e estratégia da organização ou como uma superestrutura que molda todos os elementos organizacionais. Além de definir limites e proporcionar uma identidade aos funcionários, a cultura organizacional promove motivação e comprometimento (Perez; Cobra, 2016).

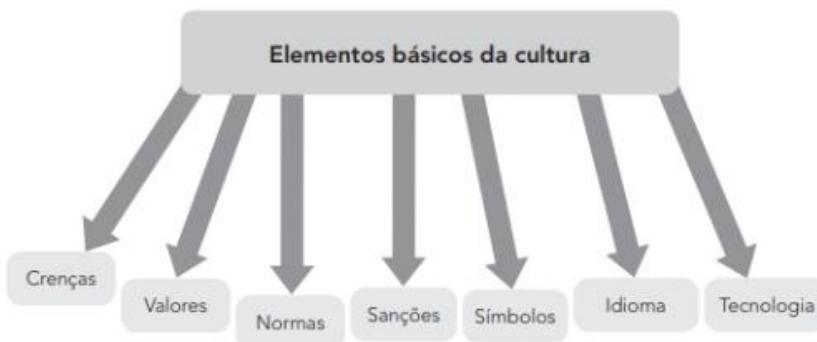
Para compreender profundamente o impacto da cultura organizacional, é necessário explorar seus componentes e dimensões, que formam a base para sua influência nas práticas corporativas, conforme será discutido nos próximos tópicos.

### 2.1.1 Componentes e dimensões da cultura organizacional

A cultura é composta por elementos fundamentais, sendo sustentada por um conjunto de crenças que compartilham conhecimentos sobre a vida. Esses conhecimentos se manifestam em valores, que expressam o que cada cultura considera bom ou desejável. Os valores desempenham

um papel crucial ao influenciar o comportamento das pessoas e servir como critérios para avaliar as ações dos outros, orientando assim a convivência em sociedade (Dias, 2013). Pode-se analisar essa visão na Figura 2.

**Figura 2 – Elementos básicos da Cultura**



Fonte: Dias (2013, p. 54).

Seguindo o conceito geral de cultura, a cultura organizacional também é composta por diversos elementos interconectados, incluindo pressupostos básicos, valores compartilhados, artefatos, normas e regras, além de liderança e gestão. Segundo Schein (1992, *apud* Cobra; Perez, 2016), os principais fatores que compõem a cultura organizacional incluem valores, crenças e símbolos, cerimônias, regulamentos e comunicação. Esses elementos influenciam o comportamento dos colaboradores e o funcionamento da empresa.

Os valores representam o que a organização considera importante, como excelência no atendimento ou inovação, e são transmitidos ao longo do tempo. As crenças e símbolos refletem as verdades aceitas pela empresa, enquanto as cerimônias e eventos servem para integrar e motivar os colaboradores, promovendo confiança e alinhamento. Além disso, regulamentos e ética orientam a conduta organizacional, enquanto a comunicação, tanto formal quanto informal, desempenha um papel essencial na disseminação dessas normas e crenças (Schein 1992, *apud* Cobra; Perez, 2016).

Os artefatos da cultura organizacional são os elementos visíveis e tangíveis que podem ser observados em um grupo, como a arquitetura, a linguagem, a tecnologia, as criações artísticas, o estilo de comunicação, os rituais e as cerimônias. Embora sejam facilmente

identificáveis, a interpretação desses artefatos pode ser complexa, pois o significado atribuído a eles pode variar entre diferentes grupos. Por exemplo, o "clima" de uma organização é um artefato que reflete premissas subjacentes, e rotinas e comportamentos observáveis também se configuram como artefatos (Shein; Shein,2022).

Além disso, segundo os autores, existem crenças e valores explicitados, que representam as ideologias e aspirações que o grupo declara seguir. À medida que essas crenças são testadas e validadas por meio das experiências do grupo, elas podem se transformar em valores compartilhados. Contudo, é importante destacar que nem todos os valores se convertem em premissas profundas; apenas aqueles que demonstram consistência e confiabilidade se tornam parte da cultura organizacional. Os valores, por sua vez, constituem o núcleo da cultura organizacional, definindo o que é considerado sucesso e estabelecendo padrões a serem alcançados. Esses princípios orientam o comportamento diário dos colaboradores e são essenciais para o alinhamento organizacional.

Em continuidade a essa visão, Schein e Schein (2022) definem que há três níveis de análise da cultura organizacional: artefatos, crenças e valores expostos, e premissas básicas subjacentes. Os artefatos são elementos visíveis e palpáveis, como a arquitetura, linguagem, tecnologia e rituais da organização. Eles representam o que pode ser observado diretamente, mas nem sempre seu significado é claro. As crenças e valores expostos referem-se às ideias, aspirações e ideologias que são expressas pelo grupo e podem ou não estar alinhadas com os comportamentos reais observados. E as premissas básicas subjacentes são as crenças inconscientes e internalizadas que orientam as ações e decisões do grupo, moldando profundamente a cultura organizacional.

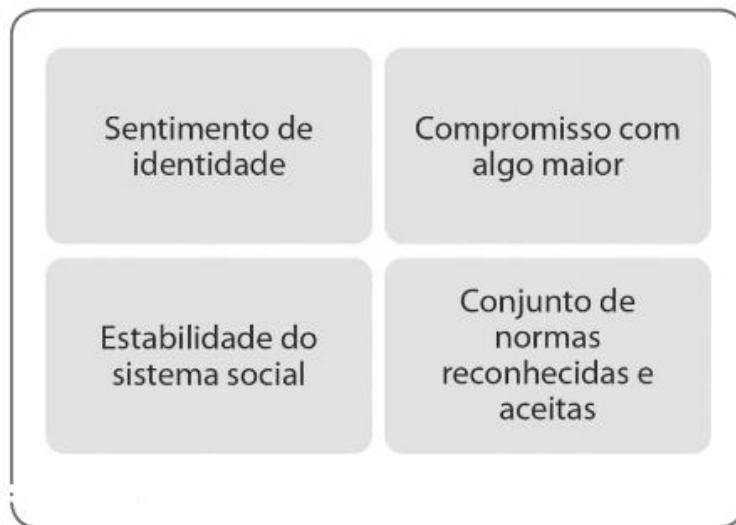
Além disso, as organizações são sustentadas por normas e regras, que podem ser explícitas ou implícitas. Esses padrões de comportamento estabelecem expectativas e procedimentos que se aplicam a todos os membros, incluindo seus fundadores. Compreender a estrutura normativa é crucial para desvendar o funcionamento interno e as dinâmicas organizacionais (Freitas, 2012).

Essas normas, que surgem das crenças e valores compartilhados, orientam o comportamento dos indivíduos e são transmitidas por meio de histórias, rituais e comunicação formal. Embora frequentemente associadas a manuais de instruções, as normas também estão integradas a sistemas eletrônicos que regulam processos. Assim, as culturas organizacionais são moldadas e transformadas pela interação social, e a comunicação entre os diversos elementos culturais torna-se essencial para garantir consistência (Freitas, 2012).

Dito isso, para Bes (2017), determinadas "regras" ou características da cultura

organizacional se mantêm ao longo do tempo e influenciam diretamente o comportamento dos membros das organizações. Essas características podem ser observadas de forma mais detalhada na Figura 3.

**Figura 3** – Elementos da cultura organizacional



Fonte: Bes (2017, p.16).

A cultura organizacional não apenas molda a identidade da empresa, mas também promove um forte senso de pertencimento entre os colaboradores, que frequentemente internalizam seus valores e princípios em suas vidas diárias. Essa identificação cria um compromisso coletivo, onde os esforços individuais se unem em prol de um objetivo maior. A estabilidade interna da organização é assegurada por regras e normas que definem funções, responsabilidades e hierarquias, orientando a tomada de decisão. Portanto, a cultura é única para cada organização, refletindo a trajetória de seus membros e exigindo que gestores e colaboradores a compreendam e respeitem, visto que ela é a base do senso coletivo empresarial (Bes, 2017).

Assim como os componentes discutidos anteriormente, o clima organizacional reflete e reforça as crenças e valores compartilhados, tornando-se um elemento central para a vivência da cultura na prática cotidiana.

### 2.1.2 Clima organizacional como elemento da cultura organizacional

O clima organizacional reflete a cultura da empresa e, embora possa ser percebido

individualmente, sua origem é coletiva. Inicialmente, quando a cultura organizacional ainda não está consolidada, as percepções sobre o clima são influenciadas pelas culturas pessoais de cada membro. À medida que a cultura da organização se desenvolve, os colaboradores começam a ter uma visão mais unificada do clima organizacional, que é moldada pela cultura dominante da empresa. Assim, a percepção do clima é afetada por diversos fatores, como a liderança e as práticas de gestão adotadas (Dias,2013).

Rizzatti (2002) *apud* Ferreira (2013) ressalta que há uma confusão comum entre os conceitos de clima e cultura organizacional. Para fazer a diferenciação, ele cita dois autores, Ornstein, que indica que a cultura se refere às normas e valores da organização, enquanto o clima descreve as condições de trabalho. Enquanto Souza argumenta que o clima é resultado da interação dos elementos culturais e da influência que cada um exerce.

Dessa forma, o clima organizacional é a percepção da atmosfera do ambiente de trabalho, impactando a satisfação dos funcionários, as interações entre grupos e comportamentos como absenteísmo e rotatividade. A cultura organizacional é uma das principais causas do clima, sendo a primeira a causa e a segunda a consequência. Assim, uma cultura rígida e formal tende a criar um clima igualmente rígido, onde os funcionários não se sentem à vontade para expressar suas ideias, enquanto uma cultura flexível resulta em um clima saudável (Ferreira,2013).

Assim, a percepção de cada pessoa sobre sua organização varia conforme o contexto e as informações disponíveis. Um indivíduo pode entender o clima organizacional como voltado para a produtividade ou, alternativamente, como um ambiente que incentiva a inovação e o apoio (Santos, 2021). Para esses autores, o clima organizacional deve ser definido, operacionalmente, como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização. Uma síntese de muitas definições de clima organizacional é oferecida por Pritchard e Karasick (1973, p. 130 *apud* Santos, 2021, p.23):

É uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização que distingue uma organização da outra: a) é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; b) é percebido pelos membros da organização; c) serve como base para interpretar a situação; d) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.

Essas percepções podem influenciar diretamente a forma como os colaboradores se engajam nas atividades da empresa e interagem com seus colegas, refletindo a importância da cultura organizacional em conjunto com o clima organizacional. Nesse contexto, a liderança

desempenha um papel crucial na modelagem e na perpetuação do clima, dentro da cultura organizacional, como será visto na subseção a seguir

### 2.1.3 O Papel da liderança na criação de uma cultura organizacional saudável

Quando a cultura organizacional é citada, logo se coloca em pauta a questão do líder na organização, para a condução da cultura organizacional. A liderança é um processo relacional que se desenvolve nas interações entre os membros de um grupo. Qualquer indivíduo pode exercer liderança, independentemente de sua posição hierárquica. A formação da liderança é influenciada por diversos fatores, como a definição de objetivos e a cultura organizacional. A relação entre líderes e seguidores é caracterizada por vínculos e confiança mútua (Rossi *et al.*, 2021).

A liderança desempenha um papel essencial na criação e gestão da cultura organizacional. Os líderes são responsáveis por iniciar processos de mudança e identificar práticas que não funcionam, promovendo assim um desenvolvimento que se alinhe com as necessidades da organização. Porém, pode se dizer que há líderes e gestores. A distinção entre líderes e gestores se dá pelo fato de que, enquanto os gestores operam dentro de uma cultura já estabelecida, os líderes são agentes de transformação, moldando e redefinindo as culturas organizacionais. Essa dinâmica é especialmente desafiadora para os novos membros, que devem aprender a interpretar as normas não escritas que podem influenciar seu sucesso ou fracasso na organização (Shein, 1992 *apud* Drummond, 2012).

O excesso de trabalho, combinado com a incapacidade de utilizar plenamente os talentos dos profissionais, é um dos maiores fatores de infelicidade nas organizações. O foco excessivo em metas e na mecanização do trabalho, sem um significado mais profundo, aliena os colaboradores, gerando insatisfação e queda de desempenho. Para evitar essa situação, a liderança precisa ser dinâmica e capaz de lidar com complexidades, afastando-se de práticas tradicionalistas, como a liderança pelo medo. O uso do medo como ferramenta de controle pode gerar um ambiente marcado por estresse crônico, levando a doenças psicossociais como ansiedade, depressão e síndrome do pânico, afetando negativamente tanto os colaboradores quanto a própria organização (Monteiro; Arrepia, 2021).

Uma liderança positiva contribui diretamente para um clima organizacional saudável, o que, por sua vez, sustenta uma cultura organizacional construtiva e vital para a sobrevivência da empresa. Por exemplo, quando a liderança demonstra preocupação e responsabilidade ética, alicerçando-se em uma cultura organizacional fundamentada em princípios éticos e morais, os

funcionários tendem a desenvolver um sentimento de confiança em seu líder, em sua equipe e na organização como um todo. Esse ambiente favorece comportamentos como honestidade, compromisso e satisfação, que são essenciais para promover um clima organizacional positivo (Guimarães, 2012).

Além disso, a liderança positiva vai além de um simples estado mental otimista; trata-se de um fator transformador que influencia diretamente o ambiente organizacional. Líderes positivos não apenas acreditam em um futuro promissor, mas também trabalhamativamente para concretizá-lo. Eles promovem uma cultura baseada no otimismo e na confiança, minimizando a negatividade e inspirando suas equipes a superarem desafios. Investem em relacionamentos sólidos, fomentam o espírito de equipe e impulsionam mudanças significativas dentro da organização, criando uma cultura propícia para o crescimento (Gordon, 2018).

Assim, a cultura organizacional, moldada pela liderança, serve como um elemento determinante para a saúde mental dos colaboradores e pode contribuir tanto para o bem-estar quanto para o surgimento de doenças psicossociais.

## **2.2 Doenças psicossociais no ambiente de trabalho: definição, causas e impactos**

Os transtornos mentais estão frequentemente relacionados ao ambiente de trabalho, onde condições laborais adversas podem provocar desequilíbrios emocionais significativos. Quando um profissional não consegue adaptar-se ou sente-se sem controle sobre esses fatores, a resposta psicológica pode se manifestar em forma de somatizações e transtornos mentais. O impacto dessas condições varia entre os indivíduos, já que cada pessoa reage de forma única ao ambiente. Para alguns, o local de trabalho representa apenas um desafio rotineiro, enquanto para outros, pode ser um ambiente que agrava o estresse e leva a sérios prejuízos emocionais (Fiorelli, 2018).

As doenças psicossociais no ambiente de trabalho referem-se a condições mentais e emocionais que surgem ou são exacerbadas pelas interações entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Elas são causadas por uma combinação de fatores, incluindo metas de produtividade rigorosas, ritmo intenso de trabalho, jornadas prolongadas e a falta de reconhecimento profissional. Esses elementos, somados à cultura organizacional, contribuem para o surgimento de transtornos como estresse, *burnout* e ansiedade. A estrutura hierárquica rígida e as altas expectativas de desempenho aumentam ainda mais a pressão sobre o colaborador, gerando condições propícias para o desenvolvimento de doenças psicossociais (Lacerda; Barbosa, 2021).

O estudo das doenças psicossociais no ambiente de trabalho inclui a psicopatologia do trabalho, que se concentra nas condições mentais impactadas pelo contexto profissional. Algumas dessas patologias surgem diretamente do ambiente laboral, enquanto outras são intensificadas pelas condições de trabalho. A evolução dessas doenças é influenciada por fatores culturais e pela lógica do mercado, que moldam as exigências e dinâmicas do trabalho. Em cenários onde o sucesso pessoal é amplamente incentivado, com exigências extremas para o alcance de metas e resultados, a carga mental sobre os colaboradores pode se tornar insustentável, gerando diferentes tipos de patologias (Lacerda, 2021).

A noção de que o trabalho afeta a saúde mental não é recente, mas o estudo sistemático dessas condições começou no século passado. Em 1956, o pesquisador francês Le Guillant observou o trabalho das telefonistas em Paris e identificou sintomas como alterações de humor, problemas de sono e sintomas físicos, que ele denominou de Síndrome Geral de Fadiga Nervosa, apontando para os efeitos negativos de ambientes de trabalho exigentes na saúde mental (Lacerda, 2021).

Os riscos psicossociais no ambiente de trabalho abrangem uma série de fatores relacionados ao planejamento, organização e gestão das atividades profissionais. Essas variáveis consideram não apenas o contexto social e ambiental, mas também a interação das características individuais dos trabalhadores, como suas necessidades e expectativas, com a cultura da empresa. Dessa forma, essas dinâmicas complexas podem provocar sérios impactos, não apenas na saúde mental, mas também na satisfação geral dos colaboradores, resultando em consequências que vão além do bem-estar psicológico (Camelo; Angerami, 2008).

Os riscos psicossociais relacionados ao trabalho são amplamente reconhecidos na literatura e são definidos por fatores como exigências laborais, a organização e o conteúdo das tarefas, bem como a qualidade das relações sociais e da liderança. Esses riscos também incluem a interface entre o trabalhador e o ambiente, os valores da empresa, e o respeito e justiça nas interações com colegas e superiores. As consequências desses riscos podem manifestar-se em diversas formas, como absenteísmo, alta rotatividade, diminuição da qualidade de vida, sobrecarga de trabalho, e aumento nos custos com cuidados de saúde. Esses fatores estão intimamente relacionados ao crescimento das doenças psicossociais (Santana *et al.*, 2020).

O estresse que um indivíduo enfrenta em uma situação específica está intimamente relacionado à sua avaliação da discrepância entre as demandas que lhe são impostas e sua capacidade de atendê-las. No contexto do trabalho, esse estresse surge de fatores relacionados à função profissional e é influenciado pela cultura organizacional. Isso indica que o trabalhador pode encontrar dificuldades em lidar com exigências como sobrecarga de trabalho, conflitos

nas atribuições e condições inadequadas, resultando em uma "desarmonia" entre as expectativas e a capacidade de enfrentamento do indivíduo. O esgotamento, um tipo específico de estresse ocupacional, é caracterizado por um estado mental negativo e persistente, marcado por fadiga intensa, angústia, sensação de ineficiência e a diminuição da motivação, além do desenvolvimento de comportamentos disfuncionais no trabalho (Weinberg; Cooper, 2007 *apud* Rothmann, 2017).

Neste sentido, é fundamental compreender as doenças psicossociais mais comuns no contexto organizacional, que se manifestam com maior frequência devido a práticas de gestão, estruturas de trabalho inadequadas e uma cultura organizacional que pode ser permissiva a comportamentos prejudiciais.

### 2.2.1 Doenças psicossociais mais comuns no contexto organizacional

O adoecimento decorrente do desgaste físico e emocional é um processo gradual de enfraquecimento, que é influenciado principalmente pelas exigências do trabalho, impactando profundamente o indivíduo. Esse processo envolve uma série de fatores multidimensionais no ambiente laboral, que englobam aspectos pessoais, profissionais, organizacionais e institucionais, como valores, trajetória de carreira, estrutura, estratégia, tecnologia, ética e cultura. A fadiga e a insatisfação originadas de uma organização de trabalho rígida, desconectada das necessidades dos trabalhadores, acentuam esse desgaste. Esse sofrimento é agravado quando o trabalhador esgota suas capacidades de adaptação e não encontra alternativas dentro da estrutura de trabalho, ficando preso a uma relação que bloqueia seu bem-estar psíquico e intensifica o desgaste emocional (Maslach; Leiter 1999; Lipp, 2005 *apud* Zenelli, 2009; Dejours, 2021).

Esse sofrimento emocional, intensificado pela falta de alternativas dentro da estrutura de trabalho, pode levar a um esgotamento completo das energias do trabalhador, caracterizando um dos principais sintomas do *burnout*, uma síndrome cada vez mais comum em ambientes de trabalho inflexíveis e desgastantes (Lacerda; Barbosa, 2021).

A Síndrome de *Burnout* (síndrome do esgotamento profissional) é um distúrbio psíquico caracterizado pelo esgotamento profissional, frequentemente causado por jornadas de trabalho excessivas e estressantes. Esse quadro acomete, principalmente, indivíduos com comportamentos competitivos ou funções que exigem altos níveis de energia mental e física, sendo muitas vezes diagnosticada apenas em estágios avançados, quando mecanismos de defesa mascaram a intensidade do cansaço (Lacerda; Barbosa, 2021).

A cultura organizacional, ao fomentar a sobrecarga de trabalho e metas excessivas, contribui para o agravamento dessa condição, que, além dos danos profissionais, também afeta negativamente os relacionamentos pessoais e a qualidade de vida do trabalhador, levando-o a negligenciar outras esferas importantes, como a vida familiar e social (Lacerda; Barbosa, 2021).

Os sintomas do *Burnout* incluem cansaço intenso, mudanças de humor, ansiedade, depressão, insônia e problemas físicos. O diagnóstico é feito com base na observação desses sinais. Quando não é identificada e tratada adequadamente, essa condição pode levar à queda no desempenho, esgotamento psicológico e até mesmo ao isolamento do profissional, o que, em alguns casos, pode resultar em demissões. A falta de suporte organizacional também pode agravar o quadro, dificultando a recuperação do colaborador (Leite, 2020).

Vários transtornos, incluindo os de ansiedade, podem ter origem ou ser intensificados no ambiente de trabalho. A ansiedade é geralmente associada a um sentimento de desconforto devido à falta de controle sobre o futuro. No contexto organizacional, ela frequentemente se intensifica por fatores como instabilidade no emprego, pressão constante por desempenho e relações problemáticas. Embora a ansiedade não seja considerada uma doença por si só, ela se torna patológica quando persistente e incontrolável, afetando não apenas a saúde mental do trabalhador, mas também sua produtividade e bem-estar geral (Lacerda; Barbosa, 2021).

A ansiedade relacionada ao ambiente de trabalho pode ser agrupada em três categorias principais (Dejours, 2021):

- a) a ansiedade causada pela degradação do equilíbrio psicoafetivo, que emerge da deterioração das relações afetivas entre colegas e o desgaste mental imposto pela organização do trabalho;
- b) a ansiedade relativa à degradação do organismo, onde condições adversas de trabalho afetam diretamente a saúde física e o bem-estar mental, gerando uma constante sensação de ameaça física; e
- c) a ansiedade causada pela 'disciplina da fome', termo que representa a pressão pela sobrevivência financeira, forçando os trabalhadores a permanecerem em condições que minam tanto o corpo quanto a mente. Em muitos casos, a insatisfação e a ansiedade coexistem, gerando uma complexa inter-relação entre sofrimento e adaptação à tarefa.

A ansiedade e a depressão são condições mentais comuns no ambiente de trabalho, frequentemente intensificadas pelas demandas excessivas e pela cultura organizacional. A

depressão se manifesta com sintomas como apatia, isolamento social e, em casos graves, pensamentos suicidas, refletindo problemas na cultura e no clima organizacional, muitas vezes ligados a práticas de assédio moral e cobranças desproporcionais de desempenho (Lacerda; Barbosa, 2021; Beck; Alford, 2011).

No contexto laboral, essa condição é altamente debilitante, reduzindo a motivação e o desempenho, o que pode levar até ao afastamento do trabalhador. Diferente da tristeza comum, a depressão possui sintomas crônicos e incapacitantes, que demandam diagnóstico e tratamento especializados. Os principais sinais incluem alterações no humor, autoconceito negativo, desejos autopunitivos, mudanças fisiológicas e alteração no nível de atividade (Lacerda; Barbosa, 2021; Beck; Alford, 2011).

Assim como a ansiedade e a depressão, o transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) se destaca entre os transtornos mentais que afetam a qualidade de vida e a produtividade no ambiente laboral. Os transtornos de estresse pós-traumático representam um grande desafio no ambiente de trabalho, especialmente em um contexto social marcado pela violência (Fiorelli, 2018).

Esses transtornos surgem após uma exposição direta ou indireta a eventos traumáticos, que podem incluir vivências próprias ou situações presenciadas com amigos e familiares. Entre as consequências para o ambiente laboral estão períodos de afastamento, dificuldades de reintegração às funções, além de alterações comportamentais e emocionais que afetam o indivíduo e suas relações interpessoais. Essas mudanças frequentemente resultam em custos financeiros elevados para as organizações e em perdas significativas na qualidade de vida e produtividade dos trabalhadores, intensificadas pela associação do TEPT a outros transtornos mentais (Fiorelli, 2018).

As doenças psicossociais podem ter origem ou ser agravadas pelo assédio moral no ambiente de trabalho, uma prática frequentemente enraizada na cultura organizacional. O assédio moral é uma forma de tortura psicológica sistemática, praticada por ações ou omissões abusivas, visando destruir a dignidade e a integridade física e psicológica do trabalhador. Manifesta-se por atitudes hostis repetitivas, como palavras, gestos ou ações, que comprometem os direitos fundamentais do indivíduo e prejudicam seu desempenho, saúde mental e relações sociais (P.Filho; Santos, 2020).

A cultura organizacional pode facilitar essa prática, com objetivos como aumento de produtividade, controle dos empregados e exclusão de trabalhadores indesejados, forçando demissões e reduzindo verbas rescisórias. Em alguns casos, o assédio funciona como uma forma de 'seleção natural', excluindo os menos resilientes e reforçando a ideia de que a competição

interna é essencial para o sucesso da organização (P.Filho; Santos, 2020).

O assédio moral é, acima de tudo, um problema organizacional, pois ocorre dentro do ambiente de trabalho, entre indivíduos que fazem parte da estrutura da empresa. Este comportamento abusivo, que se manifesta de forma intencional, repetitiva e frequente, pode ter respaldo em questões ou objetivos organizacionais, o que implica que a empresa, enquanto parte da estrutura, também tem responsabilidade pelos atos que ocorrem em seu interior (Freitas; Heloan; Barreto, 2012).

O assédio moral, portanto, é caracterizado por atitudes que visam diminuir, humilhar e prejudicar psicologicamente um colaborador ou grupo, comprometendo suas condições de trabalho, atacando sua dignidade e colocando em risco sua integridade pessoal e profissional. Esse fenômeno implica uma degradação do ambiente laboral, afetando a saúde mental e o bem-estar do indivíduo ou do grupo envolvido (Freitas; Heloan; Barreto, 2012).

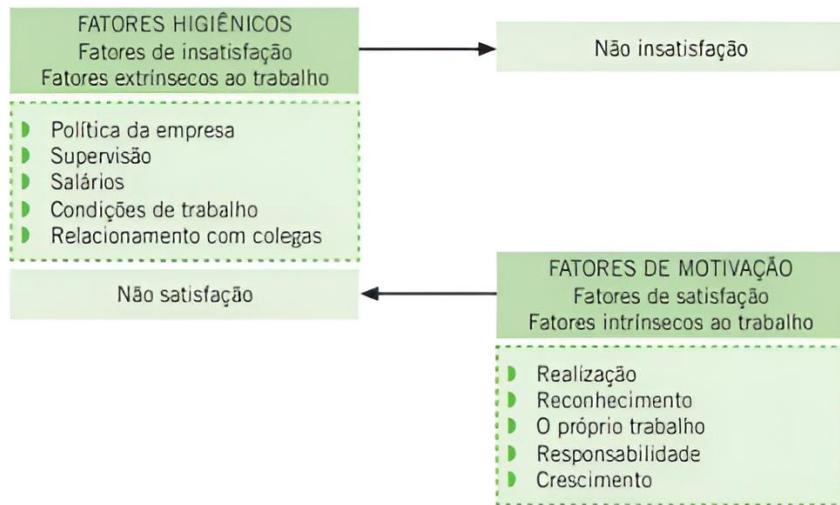
Outro agravante das doenças psicossociais é o transtorno do sono. A privação de sono, frequentemente resultante de turnos irregulares e da pressão por desempenho, tem impactos profundos na produtividade dos trabalhadores. Além disso, os autores enfatizam que os transtornos do sono comprometem o estado de alerta, reduzem a capacidade cognitiva, aumentam a fadiga e prejudicam o desempenho das tarefas, o que pode gerar falhas operacionais, acidentes e estresse. A falta de descanso adequado, quando não reconhecida pela organização, agrava esses efeitos, criando um ambiente de trabalho propenso ao surgimento de transtornos psicossociais, como estresse, ansiedade e depressão (Kaplan; Sadock, 2017 *apud* Fiorelli, 2018).

Diante disso, como a cultura organizacional se torna o fator contribuinte para as doenças psicossociais no ambiente de trabalho? Essa temática será abordada na subseção a seguir.

## 2.2.2 A Cultura organizacional como fator contribuinte para doenças psicossociais

A cultura organizacional tem um impacto significativo na saúde mental dos colaboradores, especialmente quando se trata de doenças psicossociais. A satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho desempenham papéis cruciais na percepção de bem-estar organizacional. Nesse contexto, a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Frederick Herzberg, oferece uma visão detalhada sobre como esses sentimentos se manifestam. Ela divide os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação em dois grupos principais: os fatores higiênicos e os motivacionais. A Figura 4 ilustra os fatores de forma esquemática.

**Figura 4 - Teoria Bifatorial**



Fonte: Zenelli, Borges e Bastos (2014, p.180, com base em Herzberg, Mausner e Snyderman 1959).

Os fatores higiênicos, que incluem aspectos como remuneração, condições de trabalho e políticas organizacionais, têm a capacidade de prevenir a insatisfação, mas, de acordo com Herzberg, não contribuem diretamente para a satisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais, como oportunidades de reconhecimento, desenvolvimento pessoal e realização, são fundamentais para promover a satisfação e o engajamento.

A teoria sugere que, embora os fatores higiênicos sejam necessários para manter um nível básico de satisfação, é por meio dos fatores motivacionais que as empresas conseguem impulsionar um desempenho superior. Dessa forma, a cultura organizacional desempenha um papel crucial, pois um ambiente cultural positivo pode potencializar a influência dos fatores motivacionais, enquanto um ambiente desfavorável pode limitar seu impacto e até contribuir para o surgimento de doenças psicossociais (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959 *apud* Zaneli; Borges; Bastos, 2014).

A ausência de práticas organizacionais voltadas ao bem-estar pode levar a uma cultura que prioriza resultados a qualquer custo, gerando um ambiente insensível às necessidades emocionais dos funcionários e, consequentemente, elevando o risco de doenças psicossociais como o *burnout*, ansiedade e depressão (Leite, 2020; Shein e Shein, 2022).

Estudos sobre satisfação no trabalho têm se concentrado em sua relação com a cultura organizacional, buscando entender como essa dimensão influencia as emoções e comportamentos dos colaboradores. A satisfação no trabalho é vista como um reflexo das experiências individuais dentro da organização, impactando diretamente a cultura e o clima de trabalho. Pesquisas sugerem que uma cultura organizacional positiva pode aumentar a

satisfação dos funcionários, resultando em maior produtividade e estabilidade. Além das implicações econômicas, a satisfação é considerada um indicador importante das dinâmicas sociais no ambiente de trabalho, evidenciando como a cultura organizacional pode moldar as interações e o bem-estar dos colaboradores (Zanelli; Borges; Bastos, 2014).

Investir na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é essencial para aumentar a competitividade das empresas. A cultura organizacional desempenha um papel central nesse processo, pois a satisfação dos colaboradores está diretamente ligada ao seu comprometimento e dedicação. Por outro lado, uma cultura que negligencia o bem-estar pode resultar em insatisfação, levando a faltas, atrasos e até demissões. Além disso, essa insatisfação pode gerar problemas de saúde, como estresse e doenças psicossociais, acarretando custos elevados com assistência médica. O estresse ocupacional, frequentemente descrito como o “mal do século”, prejudica a saúde do trabalhador, manifestando-se de forma fisiológica, psicológica e comportamental, e criando um ciclo vicioso de insatisfação que agrava as condições de trabalho (Ferreira, 2013).

O estresse ocupacional tem sido um fator chave no aumento de acidentes, afastamentos e queda de produtividade nas organizações. Fatores como a pressão por melhores resultados, diminuição de pessoal e crises econômicas contribuem para essa situação. Em resposta, as empresas têm adotado estratégias para gerenciar o estresse, como palestras motivacionais, treinamentos, e a contratação de profissionais de saúde para orientação sobre hábitos saudáveis. Além disso, algumas criam programas de ginástica laboral, grupos de apoio e espaços para descanso e interação. Organizações mais avançadas oferecem programas formais de qualidade de vida no trabalho, incluindo ações de saúde preventiva, incentivo à prática de esportes e benefícios diferenciados, com o objetivo de melhorar o bem-estar dos colaboradores e reduzir o absenteísmo (Leite, 2020).

A criação de uma cultura organizacional focada no bem-estar e na saúde dos colaboradores é essencial. Um conceito relevante de saúde positiva no ambiente de trabalho é o modelo de bem-estar-estar no trabalho (BET), que destaca a importância das emoções positivas no cotidiano laboral. De acordo com Fredrickson (1998, 2000, 2001) *apud* Borges e Mourão (2013), quando os trabalhadores se sentem satisfeitos e engajados, eles tendem a utilizar seus recursos pessoais para enfrentar os desafios de maneira saudável, o que ajuda a prevenir problemas como estresse e ansiedade, além de promover uma relação mais produtiva e harmoniosa com a organização.

Nesse sentido, a adoção de estratégias que promovam a satisfação no trabalho, como a melhoria das relações interpessoais, o oferecimento de retribuições justas e o alinhamento das

tarefas com as competências do colaborador, é crucial para fortalecer o bem-estar dos empregados e alcançar os resultados esperados pela empresa (Borges; Mourão, 2013), com pode ser observado na Figura 5.

**Figura 5.** Modelo teórico de bem-estar no trabalho (BET)



Fonte: Borges e Mourão (2013, p. 633).

A Qualidade de Vida no Trabalho desempenha um papel crucial na produtividade, funcionando como um diferencial competitivo para a empresa, uma vez que colaboradores satisfeitos e motivados tendem a apresentar um desempenho superior, com maior qualidade e eficiência. Para que isso seja alcançado, é fundamental adotar uma visão holística do funcionário, que considere não apenas seus aspectos biológicos e psicológicos, mas também os fatores políticos, econômicos e sociais que influenciam seu bem-estar. Investir nas pessoas, focando na minimização de riscos ocupacionais e proporcionando cuidados com a segurança, bem como gerenciando a carga física e mental das atividades, é essencial para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Ferreira, 2013).

Ainda seguindo a mesma ideia, o autor enfatiza que no Brasil, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho ainda estão, em grande parte, desvinculados das estratégias de competitividade das organizações. A ênfase continua sendo nas atividades relacionadas à saúde ocupacional e segurança no trabalho, sem uma integração com outros programas importantes, como a melhoria do clima organizacional e a gestão pela qualidade total. A gestão da QVT pode ser abordada de diferentes formas dentro das empresas: de maneira estratégica, quando está alinhada com a missão e a política organizacional; de forma gerencial, quando a responsabilidade é atribuída aos líderes, com metas e objetivos focados na produtividade; ou

de maneira operacional, com ações voltadas para o bem-estar, sem vínculo direto com os resultados de desempenho.

A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser vista pelas empresas como uma questão estratégica, exigindo a implementação de práticas especializadas e uma gestão voltada para a modernização e transformações organizacionais. Para alcançar resultados eficazes, é fundamental que a QVT seja analisada de forma crítica, levando em consideração tanto os benefícios para a organização quanto para seus colaboradores. Esse processo deve ser contínuo, com constante atualização de práticas e ideias, visando sempre aprimorar as condições de desenvolvimento humano no ambiente de trabalho e, assim, promover um ambiente mais saudável que contribua para a prevenção das doenças psicossociais relacionadas à cultura organizacional (França,2012).

Considerando os pontos abordados, como as empresas podem efetivamente implementar essas melhorias? Além da postura humana, existem diretrizes específicas que devem ser seguidas para promover a saúde mental nas organizações? É o que será abordado na próxima seção.

## **2.3 Normas e diretrizes para a saúde mental nas organizações: Um novo cenário**

Estima-se que as doenças psicossociais causem a perda de aproximadamente 12 bilhões de dias de trabalho anualmente, gerando um impacto econômico global de cerca de um trilhão de dólares. Em resposta a essa realidade, a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicaram novas diretrizes sobre saúde mental no ambiente de trabalho para os riscos psicossociais, que incluem a promoção de ambientes seguros, a capacitação de líderes e o apoio à reintegração de trabalhadores com condições de saúde mental. Essas diretrizes visam reduzir os impactos negativos da saúde mental no desempenho profissional e na produtividade (OPAS, 2022).

No Brasil, a melhoria da saúde mental no ambiente de trabalho ganhou maior foco com as atualizações das normas reguladoras. As Normas Regulamentadoras (NRs) são diretrizes que visam estabelecer as condições mínimas de segurança e saúde no ambiente de trabalho. A recente atualização da NR-01, discutida na 10<sup>a</sup> reunião extraordinária da Comissão Tripartite Paritária Permanente (CTPP), inclui, pela primeira vez, a identificação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho, destacando a necessidade das empresas em gerenciar esses fatores. Com o intuito de prevenir adoecimentos mentais, como os causados por assédio moral e sexual,

a norma agora exige que as empresas implementem medidas para assegurar ambientes de trabalho mais saudáveis e seguros (Brasil, 2024).

A partir da atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que agora inclui riscos psicossociais no ambiente de trabalho, as empresas terão que implementar estratégias para prevenir adoecimentos mentais, como os causados por assédio moral e sobrecarga. A medida visa garantir ambientes de trabalho saudáveis e reduzir os afastamentos por transtornos de saúde mental, que vêm crescendo consideravelmente nos últimos anos. Entre 2020 e 2022, houve um aumento de 30% nos afastamentos por problemas de saúde mental, refletindo um cenário preocupante para trabalhadores e empresas. Fatores como estresse contínuo, pressão por resultados e desequilíbrio entre vida pessoal e profissional são os principais contribuintes para esse crescimento (CUT, 2024).

A partir de 2025, as alterações na NR-1 impõem às empresas a responsabilidade de identificar e gerenciar riscos psicossociais no ambiente de trabalho, incluindo-os nos relatórios periódicos de segurança. Essa mudança, além de garantir a conformidade legal, pode resultar em benefícios financeiros ao reduzir custos com planos de saúde. Paralelamente, a Lei 14.831/24, que institui o Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental, estimula a adoção de políticas eficazes de promoção da saúde mental no ambiente corporativo, favorecendo tanto a proteção dos trabalhadores quanto a melhoria das práticas organizacionais (Exame, 2024).

A Lei 14.831/24, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, estabelece o Certificado de Empresa Promotora da Saúde Mental, voltado a empresas que implementem ações e políticas voltadas ao bem-estar psicológico de seus funcionários. Com validade de dois anos, o certificado exige transparência nas práticas adotadas, com a empresa devendo divulgar regularmente suas iniciativas de promoção da saúde mental. A certificação será concedida após avaliação por uma comissão do Ministério da Saúde, sendo passível de revogação em caso de descumprimento das diretrizes estabelecidas (Câmara dos Deputados, 2024).

A certificação para empresas promotoras da saúde mental exige que as organizações implementem ações específicas voltadas para o bem-estar de seus trabalhadores. Isso inclui programas de apoio psicológico, campanhas de conscientização, capacitação de líderes e ações contra assédio e discriminação. As empresas devem promover ambientes saudáveis, incentivar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e facilitar a prática de atividades físicas. A transparência também é essencial, com a divulgação regular das ações e a manutenção de canais para sugestões (Senado Federal, 2024).

Nesse cenário, as organizações estão cada vez mais focadas em integrar práticas que não apenas visam a produtividade, mas também o cuidado com o bem-estar de seus colaboradores.

A cultura organizacional, regula o comportamento dos funcionários, englobando desde regras e tradições até as estruturas de liderança e estratégias delineadas pela empresa. Ao mesmo tempo, fatores emocionais, como medo, estresse, motivação e as dinâmicas entre os diferentes grupos dentro da organização, afetam profundamente a forma como os colaboradores compreendem e reagem a essas diretrizes e à própria cultura organizacional. Assim, entender esses elementos e promover melhorias é essencial para criar um ambiente que minimize os impactos das doenças psicossociais, o que torna as diretrizes essenciais (Leite, 2020; Perez; Cobra, 2016).

Com as recentes atualizações nas Normas Reguladoras e a crescente preocupação com a saúde mental no ambiente de trabalho, as organizações têm se mostrado desafiadas a implementar estratégias eficazes para promover o bem-estar de seus colaboradores. A partir dessas diretrizes, torna-se crucial compreender como as empresas estão lidando com as doenças psicossociais e quais resultados estão sendo alcançados, o que será explorado nos próximos resultados desta pesquisa.

### 3 MÉTODO

Este Trabalho de Conclusão de Curso, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, que visa gerar conhecimento para a solução de problemas práticos e reais, originados de questões e preocupações da necessidade humana. Seu foco é fornecer soluções viáveis, discutindo problemas com base em um referencial teórico e propondo alternativas (Zamberlan, 2016).

Quanto à abordagem, a pesquisa é uma quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa baseia-se na premissa de que fenômenos podem ser quantificados, transformando opiniões e informações em dados numéricos para classificação e análise. Além de descrever características e composições dos fenômenos, esse método investiga relações de causa e efeito, explorando como variáveis interagem e influenciam umas às outras (Zamberlan, 2016).

Já a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador formular questionamentos ao longo de todo o processo, permitindo que ele desenvolva novas perguntas e hipóteses durante a coleta e análise dos dados. Esse tipo de pesquisa busca explorar e expandir informações, sem a intenção de restringi-las a variáveis mensuráveis. Embora distintas, ambas podem ser combinadas em um estudo, caracterizando a pesquisa mista, que integra abordagens qualitativas e quantitativas para uma análise mais abrangente do fenômeno investigado (Lozada, 2019).

Quanto aos fins, este trabalho de final de curso caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, cujo objetivo é investigar uma situação para possibilitar maior proximidade e familiaridade com o assunto, fato ou fenômeno, promovendo uma compreensão mais aprofundada. Essa abordagem busca formular questões, desenvolver hipóteses e clarificar conceitos, ampliando o entendimento sobre o fenômeno estudado. Para isso, utiliza procedimentos sistemáticos, como entrevistas, observação participante e análise de conteúdo, permitindo descrever qualitativa e quantitativamente as relações entre variáveis. Geralmente, não recorre a técnicas probabilísticas de amostragem, concentrando-se em um número reduzido de unidades de análise e adaptando-se ao contexto investigado (Lakatos, 2021).

Em relação aos meios, a pesquisa é bibliográfica e utiliza o estudo de caso como método. A pesquisa bibliográfica busca informações relevantes para resolver problemas existentes ou explorar áreas ainda pouco investigadas. A pesquisa bibliográfica foi realizada para desenvolvimento do Referencial Teórico. Já o estudo de caso concentra-se nas questões “como” e “por que”, permitindo uma análise detalhada e específica do problema em foco (Lozada, 2019; Manzo, 1971 *apud* Lakatos, 2021).

Antes de abordar a coleta de dados, é importante contextualizar o objeto de estudo desta pesquisa. A startup analisada pertence ao setor de tecnologia, atuando como uma plataforma de e-commerce voltada para pequenas e médias empresas. A organização estudada é classificada como de médio porte, com uma equipe diversificada que opera principalmente no modelo remoto. Ressalta-se que, por razões éticas e de confidencialidade, o nome da empresa não será divulgado. Essa abordagem visa preservar a privacidade dos colaboradores envolvidos e respeitar os critérios éticos estabelecidos para pesquisas acadêmicas.

Para a coleta de dados, foi utilizado questionário estruturados (Apêndice A), via *google forms* de forma online, via link <https://forms.gle/Uy7a7NxYDhJWBKT8>, que explorou a relação entre a cultura organizacional e as doenças psicossociais.

O questionário foi composto por 15 questões fechadas. Dessas, 2 perguntas permitiam respostas abertas, abordando a relação entre a cultura organizacional e as doenças psicossociais. A pesquisa foi realizada com 31 colaboradores de *customer success* de uma startup de tecnologia. A análise dos dados foi quantitativa, identificando padrões nas respostas e utilizando estatísticas descritivas.

Como limitações do estudo destacam-se: a não generalização dos resultados, devido à amostra específica. Os resultados deste estudo, portanto, se referem apenas à amostra estudada e a possibilidade de haver viés de resposta, já que os participantes podem ter se sentido desconfortáveis ao falar sobre questões de saúde mental.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados coletados na pesquisa realizada no departamento de *Customer Success* de uma startup de tecnologia que oferece serviços de criação e hospedagem de lojas virtuais, correlacionando-os com o referencial teórico para compreender o impacto da cultura organizacional nas doenças psicossociais.

A análise detalhada dos resultados permite identificar padrões, tendências e possíveis causas das percepções dos respondentes, fornecendo subsídios para discussões e sugestões de melhorias no ambiente corporativo. Vale destacar que a amostra estudada é composta por indivíduos com faixa etária entre 20 e 40 anos, com graduação completa e tempo de empresa variando entre 6 meses e 3 anos. É importante registrar que os resultados apresentados neste capítulo dizem respeito à amostra estudada, sem qualquer intenção de generalização.

### 4.1 A percepção dos respondentes sobre a cultura organizacional

Foi iniciado o questionário verificando a percepção da cultura dos respondentes, a pesquisa revelou que 64,5% percebem a cultura como positiva, embora com alguns pontos a melhorar. Além disso, 9,7% consideram a cultura muito positiva e acolhedora. Por outro lado, 9,7% a veem como neutra, sem impacto direto no ambiente de trabalho. Um grupo menor, de 9,7%, acredita que a cultura gera pressão e estresse, enquanto 6,5% a consideram muito negativa e desmotivadora, como pode ser observado no Gráfico 1. Em geral, a maioria dos colaboradores tem uma visão positiva, mas há aspectos a serem aprimorados para melhorar o clima organizacional.

Essa divergência de percepções reflete como a cultura organizacional é vivida de maneiras distintas, dependendo do papel, da experiência individual e da interação dos funcionários com os valores da empresa. Para Schein (1992 *apud* Perez; Cobra, 2016), essa variação pode estar associada aos diferentes níveis da cultura organizacional, como os artefatos visíveis (metas e políticas), os valores compartilhados (o que a empresa declara acreditar) e as premissas básicas (as crenças mais profundas que moldam as atitudes).

**Gráfico 1-** Percepção da cultura dos colaboradores

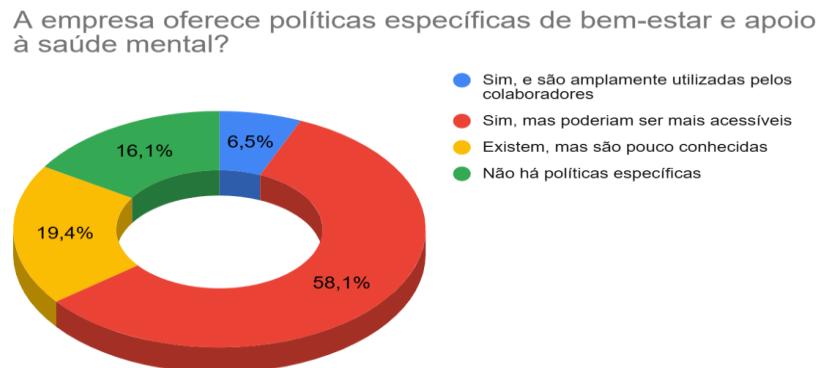


Fonte: autora.

Sobre a existência de políticas específicas de apoio à saúde mental, 19,4% dos respondentes relataram que elas existem, mas são pouco conhecidas. Outros 58,1% disseram que essas políticas poderiam ser mais acessíveis, enquanto 6,5% mencionaram que são amplamente utilizadas. Contudo, 16,1% afirmaram que não há políticas específicas disponíveis, destacando uma oportunidade para iniciativas mais efetivas e abrangentes, como pode ser observado no Gráfico 2.

Esses dados destacam a importância da comunicação interna e da acessibilidade na implementação de políticas voltadas ao bem-estar mental. Quando as diretrizes não são devidamente divulgadas ou compreendidas, sua eficácia é comprometida, limitando seu alcance entre os colaboradores. Nesse sentido, Schein e Schein (2022) afirmam que a cultura organizacional desempenha um papel central na identidade e autoestima dos funcionários, influenciando diretamente seu comportamento e percepção do ambiente de trabalho. Entretanto, quando essa cultura é mal estruturada ou carece de clareza, pode gerar ansiedade e insegurança, impactando negativamente a saúde mental dos trabalhadores.

Gráfico 2- Políticas específicas de apoio à saúde mental

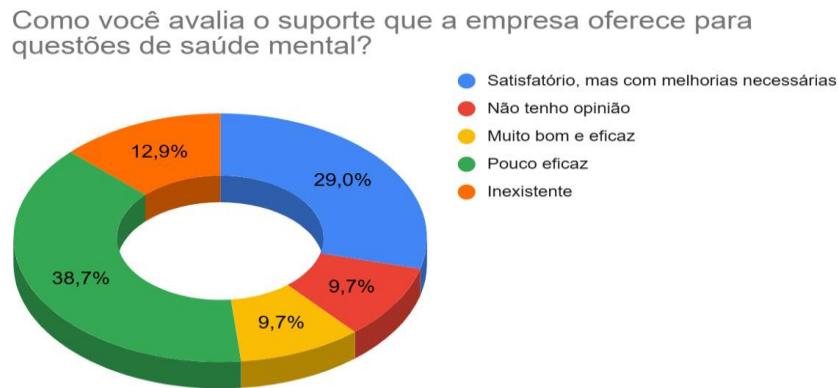


Fonte: a autora.

Levando em consideração as políticas existentes, os respondentes ao avaliarem o suporte oferecido pela empresa para questões de saúde mental, 29% o classificaram como satisfatório, mas com melhorias necessárias, enquanto 9,7% consideraram muito bom e eficaz. Por outro lado, 38,7% avaliaram como pouco eficaz, 12,9% disseram que ele é inexistente e 9,7% informaram que não possuíam opinião. Esses resultados estão no Gráfico 3.

A percepção de suporte limitado ou inconsistente demonstra que a ausência de iniciativas sólidas pode comprometer o bem-estar dos colaboradores e reforça a necessidade de aprimoramento nesse aspecto. Segundo Leite (2020), a falta de práticas organizacionais voltadas ao bem-estar pode criar um ambiente de trabalho insensível às necessidades emocionais dos funcionários, elevando os riscos de doenças psicosociais como *burnout*, ansiedade e depressão. Além disso, conforme Ferreira (2013), o estresse ocupacional se tornou um dos principais desafios nas empresas modernas, impactando não apenas a saúde mental, mas também a produtividade e o clima organizacional. Diante desse cenário, a implementação de políticas eficazes de apoio psicológico e promoção da saúde mental torna-se fundamental para garantir um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

Gráfico 3- Avaliação ao suporte e políticas existentes de apoio à saúde mental



Fonte: a autora.

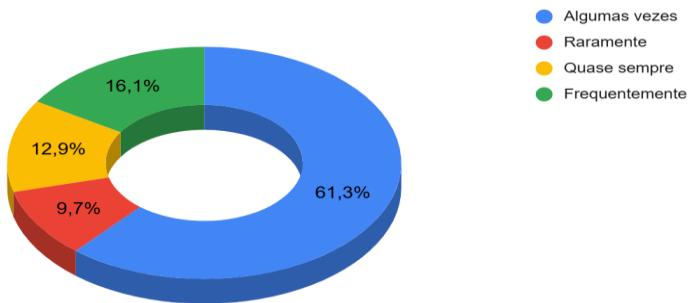
#### **4.2 A relação entre a cultura organizacional da empresa e o desenvolvimento de doenças psicossociais e os seus Aspectos determinantes**

A cultura organizacional exerce um papel fundamental no bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente sua saúde mental e emocional. Entre os fatores mais relevantes nesse contexto, o estresse no ambiente de trabalho se destaca como um dos principais desencadeadores de doenças psicossociais. Para avaliar esse impacto, foram coletados dados sobre a frequência com que os funcionários experimentam sentimentos de estresse e ansiedade no dia a dia profissional (Ferreira, 2013; Leite, 2020).

Em relação ao estresse no trabalho, 16,1% dos respondentes relataram sentir estresse ou ansiedade com frequência, enquanto 61,3% indicaram que esses sentimentos ocorrem esporadicamente, 12,9% afirmaram quase sempre sofrer estresse e apenas 9,7% afirmaram raramente apresentar estresse. Como ilustra o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Prevalência de stress e esgotamento no trabalho

Você já se sentiu excessivamente estressado ou esgotado devido ao ambiente de trabalho?



Fonte:a autora.

Esse resultado evidencia como a rotina profissional pode impactar diretamente o bem-estar dos trabalhadores. De acordo com Leite (2020), o estresse ocupacional tem sido um fator chave no aumento de acidentes, afastamentos e queda de produtividade nas organizações. Fatores como a pressão por melhores resultados, diminuição de pessoal e crises econômicas contribuem para essa situação. Esses elementos podem estar associados à percepção dos respondentes, sugerindo que a pressão organizacional, aliada a desafios estruturais, contribui para o aumento do estresse no ambiente de trabalho.

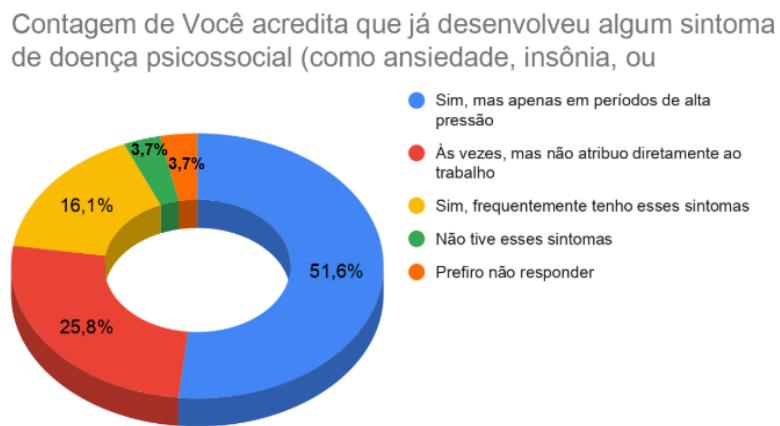
Alguns respondentes, nas questões que permitiam comentários abertos, destacaram a seguinte questão: "Na sua opinião, quais medidas a empresa poderia adotar para melhorar o bem-estar psicossocial no ambiente de trabalho?". Um deles afirmou: "As metas são sempre ajustadas para cima, sem considerar a carga emocional do time." Outro relatou: "Minha empresa prioriza resultados acima de tudo, mas não oferece apoio quando a carga emocional afeta o desempenho." Essas declarações evidenciam a percepção de um ambiente corporativo que prioriza a produtividade em detrimento da saúde mental dos colaboradores, como alerta Leite (2020), ao afirmar que ambientes de trabalho que priorizam resultados a qualquer custo são particularmente prejudiciais, pois pressionam excessivamente os funcionários, elevando os níveis de estresse e contribuindo para o surgimento de doenças psicossociais.

Além disso, Monteiro e Arrepia (2021) ressaltam que o excesso de trabalho, combinado com a incapacidade de utilizar plenamente os talentos dos profissionais, é um dos maiores fatores de infelicidade nas organizações. Isso sugere que a falta de suporte institucional para

lidar com a sobrecarga emocional pode comprometer tanto o bem-estar dos colaboradores quanto seu desempenho profissional. Dessa forma, esses relatos reforçam a necessidade de uma cultura organizacional que valorize não apenas a produtividade, mas também a saúde mental dos trabalhadores.

Para obter uma visão ampla sobre os impactos da cultura organizacional no bem-estar dos colaboradores, questionou-se sobre a presença de sintomas psicossociais. Os resultados indicaram que 51,6% dos respondentes relataram sentir ansiedade, estresse ou desmotivação em períodos de alta pressão. Outros 25,8% afirmaram apresentar esses sintomas ocasionalmente, mas sem atribuí-los diretamente ao trabalho. Além disso, 16,1% disseram que esses sintomas ocorrem frequentemente, enquanto apenas 3,7% afirmaram não ter sintomas relacionados ao trabalho e 3,7% preferiram não responder, como demonstrado no Gráfico 5.

Gráfico 5- Sintomas psicossociais no ambiente laboral.



Fonte: a autora.

Esse cenário evidencia uma crise no bem-estar dos colaboradores, que se sentem frustrados em relação ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional da empresa. Segundo Fiorelli (2018), os transtornos mentais estão frequentemente relacionados ao ambiente de trabalho, onde condições laborais adversas podem provocar desequilíbrios emocionais significativos. Além disso, Ferreira (2013) destaca que o estresse ocupacional, frequentemente descrito como o 'mal do século', prejudica a saúde do trabalhador, manifestando-se de forma fisiológica, psicológica e comportamental, e criando um ciclo vicioso de insatisfação que agrava as condições de trabalho.

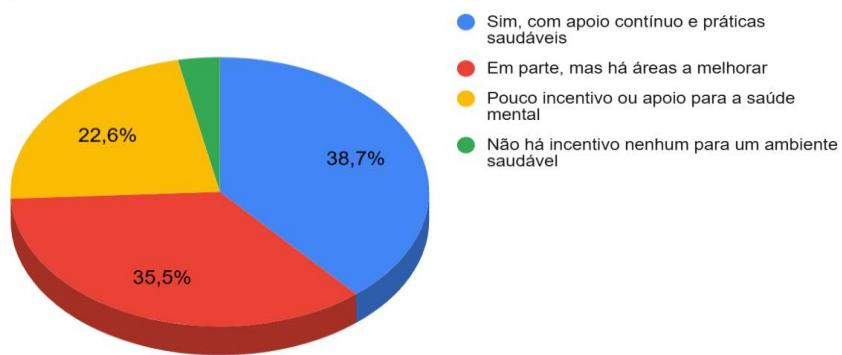
Dessa forma, os sintomas relatados pelos colaboradores reforçam a necessidade de uma

cultura organizacional mais sensível às questões de saúde mental. Como apontam Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 *apud* Zanelli, Borges; Bastos, 2014), a cultura organizacional tem um impacto significativo na saúde mental dos colaboradores, sendo essencial que as empresas adotem estratégias para mitigar esses efeitos e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

Para entender melhor esse cenário, a pesquisa evidenciou como a liderança transmite a cultura organizacional aos colaboradores, incentivando um ambiente de trabalho positivo e saudável. Assim, 38,7% que os líderes levam apoio e prática saudáveis, enquanto 35,5% indicam que isso funciona em parte, porém com pontos a melhorar e 22,6% indicam pouco incentivo ou apoio à saúde mental. Muitos respondentes relataram que a pressão constante para cumprir metas, somada à falta de suporte emocional, cria um ambiente pouco acolhedor e desgastante. Um participante ressaltou, nas questões abertas que: “As metas são frequentemente ajustadas, mas os recursos e o suporte emocional permanecem os mesmos, o que aumenta a sobrecarga.” Outro respondente afirmou: “A falta de reconhecimento e feedback positivo da liderança intensifica a sensação de desvalorização”. Dados expostos no Gráfico 6.

Gráfico 6- Liderança na mensagem da Cultura

A liderança da sua empresa incentiva um ambiente de trabalho positivo e saudável?



Fonte: a autora.

Esses relatos refletem um cenário preocupante, em que as exigências organizacionais não são acompanhadas por um suporte adequado. Segundo Maslach & Leiter (1999 *apud* Zenelli, 2009), o adoecimento causado pelo desgaste físico e emocional é um processo gradual, influenciado principalmente pelas demandas do trabalho, o que impacta profundamente o indivíduo. Esse desgaste tende a ser mais intenso em organizações que adotam posturas rígidas

e inflexíveis, como destacado por Dejours (2021), que aponta que a fadiga e a insatisfação originadas por uma estrutura organizacional desconectada das necessidades dos trabalhadores acentuam esse desgaste. Reforçando que a liderança exerce um papel fundamental na construção e gestão da cultura organizacional, sendo responsável por impulsionar mudanças e identificar práticas ineficazes. Dessa forma, os líderes promovem um desenvolvimento alinhado às necessidades da organização, uma liderança positiva contribui diretamente para um clima organizacional saudável, o que, por sua vez, sustenta uma cultura organizacional construtiva e vital para a sobrevivência da empresa (Shein, 1992 *apud* Drummond, 2012; Guimarães, 2012).

A relação entre a cultura organizacional, o estresse e as doenças psicossociais foi analisada a partir de algumas questões cruciais para entender o impacto do ambiente de trabalho na saúde mental dos respondentes. Quando perguntados se já sentiram necessidade de se afastar do trabalho devido a problemas relacionados ao estresse ou à saúde mental, 25,8% afirmaram que já precisaram se afastar, enquanto 41,9% pensaram em se afastar, mas não o fizeram. Além disso, 29% dos colaboradores não precisaram se afastar, mas perceberam que sua saúde foi afetada de alguma forma, e 3,2% nunca sentiram a necessidade de se afastar, como ilustrado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Afastamento do trabalho

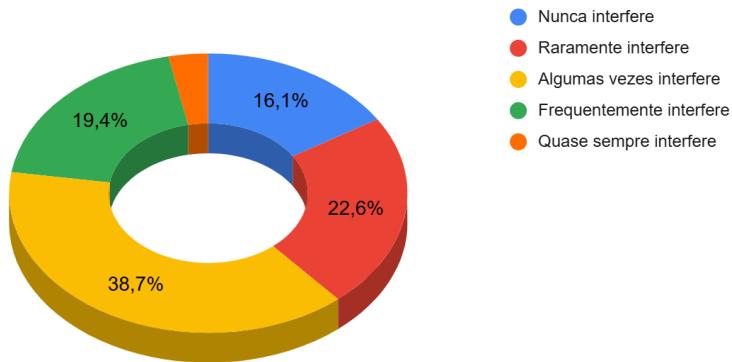


Fonte: a autora.

Em relação ao impacto do trabalho no sono e no descanso, 38,7% dos respondentes relataram que, algumas vezes, o trabalho interferiu nesse aspecto. Para 22,6%, a interferência foi rara, enquanto 19,4% disseram que frequentemente o trabalho afetou seu descanso. Por outro lado, 16,1% afirmaram que o trabalho nunca interferiu, e 3,2% indicaram que quase sempre houve essa interferência. Dados expostos no gráfico 8.

Gráfico 8- Distúrbio do sono

Com que frequência o trabalho interfere no seu sono ou descanso?

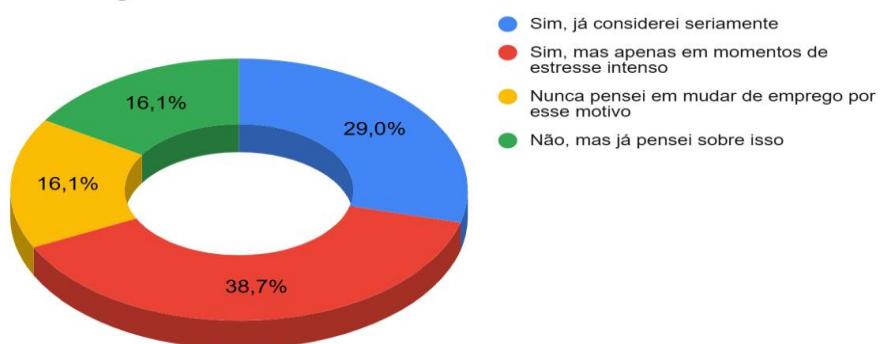


Fonte: a autora.

Sobre a consideração de mudar de emprego devido ao impacto da cultura organizacional na saúde mental, 29% dos respondentes afirmaram que já consideraram seriamente essa possibilidade, enquanto 38,7% mencionaram que pensaram nisso apenas em momentos de estresse intenso. Outros 16,1% disseram que, embora tenham pensado sobre isso, não foi uma consideração séria e 16,1% nunca pensaram em mudar de emprego por esse motivo (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Mudança de emprego visando a saúde mental

Em algum momento você considerou mudar de emprego devido ao impacto da cultura organizacional na sua saúde mental?



Fonte: a autora

Esses dados indicam que a cultura organizacional tem um impacto significativo no bem-estar psicológico dos colaboradores, influenciando não apenas sua saúde mental, mas também

seu descanso e decisões sobre permanência na empresa. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é moldada por valores, crenças e práticas estabelecidas pelos líderes, influenciando diretamente a motivação e o engajamento dos funcionários. Dejours (2021) reforça essa ideia ao destacar que ambientes organizacionais rígidos e com baixa flexibilidade podem intensificar o sofrimento psíquico, contribuindo para o desenvolvimento de doenças psicossociais.

#### **4.3 Estratégias para criar uma cultura organizacional que promova a saúde mental**

A prevalência de estresse e os sintomas psicossociais evidenciados na pesquisa demonstram a necessidade urgente de melhorias nas práticas organizacionais para criar um ambiente mais saudável e equilibrado. Nesse sentido, a adoção de estratégias voltadas ao bem-estar dos colaboradores pode reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação no trabalho.

Além disso, os depoimentos coletados reforçam o papel da liderança e da comunicação interna como elementos críticos na percepção da cultura organizacional, alinhando-se à visão de Herzberg (1959) sobre a importância de fatores motivacionais, como reconhecimento e suporte, para a saúde no trabalho. A ausência desses elementos pode gerar um ambiente hostil e desmotivador, intensificando o desgaste emocional dos funcionários.

Nas duas últimas perguntas – "Na sua opinião, quais medidas a empresa poderia adotar para melhorar o bem-estar psicossocial no ambiente de trabalho?" e "Quais práticas organizacionais você considera essenciais para reduzir o impacto das doenças psicossociais?" – buscou-se compreender quais ações as empresas podem implementar para promover um ambiente organizacional mais equilibrado e favorável à saúde mental dos colaboradores.

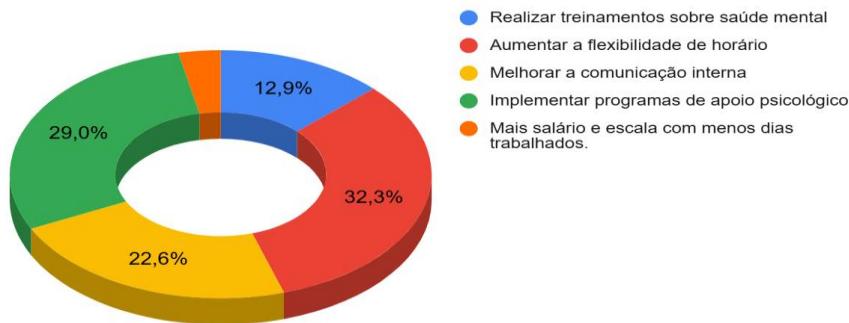
A análise das respostas dos colaboradores sobre o bem-estar psicossocial no trabalho trouxe sugestões valiosas e práticas essenciais para reduzir o impacto das doenças psicossociais, destacando as áreas em que as organizações podem atuar para promover um ambiente mais saudável e equilibrado.

Quando questionados sobre as medidas que a empresa poderia adotar para melhorar o bem-estar psicossocial, 32,3% sugeriram aumentar a flexibilidade de horário, considerando que isso poderia ajudar a equilibrar as demandas pessoais e profissionais. Outros 29% indicaram que a implementação de programas de apoio psicológico seria uma medida importante, oferecendo suporte direto à saúde mental. Além disso, 12,9% dos colaboradores sugeriram a realização de treinamentos sobre saúde mental, para promover uma melhor compreensão e enfrentamento de questões psicológicas no ambiente de trabalho. 22,6% mencionaram a

melhoria da comunicação interna como uma forma de facilitar o diálogo aberto e a colaboração, enquanto 3,2% defenderam a ideia de mais salário e uma escala com menos dias trabalhados, como forma de aumentar a motivação e reduzir o estresse (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Medidas para melhorar o bem-estar psicossocial no ambiente de trabalho

Quais medidas a empresa poderia adotar para melhorar o bem-estar psicossocial no ambiente de trabalho?

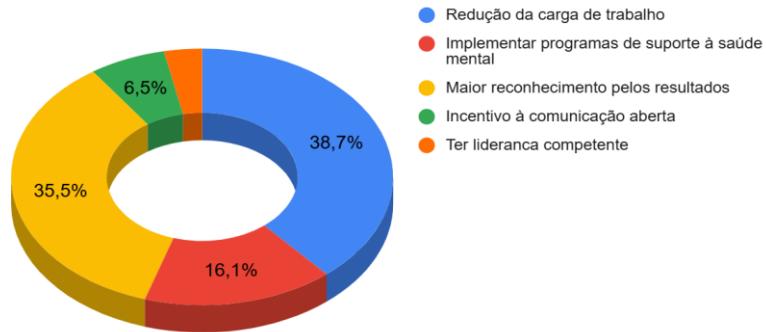


Fonte: a autora

Em relação às práticas organizacionais essenciais para reduzir o impacto das doenças psicossociais, 38,7% dos colaboradores destacaram a redução da carga de trabalho como fundamental para evitar sobrecarga e estresse excessivo. Outros 35,5% apontaram a necessidade de maior reconhecimento pelos resultados, considerando que o reconhecimento positivo pode ajudar a melhorar a motivação e reduzir sentimentos de desvalorização. 16,1% sugeriram a implementação de programas de suporte à saúde mental, enquanto 6,5% acreditam que o incentivo à comunicação aberta seria uma prática importante para criar um ambiente mais colaborativo e saudável. Apenas 3,2% indicaram que uma liderança competente seria uma prática essencial, sugerindo que a competência da liderança é um fator-chave para a redução de problemas psicossociais (Gráfico 11).

Gráfico 11- Práticas organizacionais voltadas para redução das doenças psicossocial

Quais práticas organizacionais você considera essenciais para reduzir o impacto das doenças psicosociais?



Fonte: a autora

As práticas organizacionais e as sugestões apresentadas refletem as necessidades dos colaboradores em melhorar seu bem-estar psicossocial e mitigar o impacto das doenças relacionadas a esse aspecto no ambiente de trabalho. Segundo Schein (1982 *apud* Dias, 2013), a cultura organizacional é composta por um padrão de pressupostos básicos adquiridos pelo grupo à medida que enfrenta problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, quando demonstram ser eficazes, são transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e agir diante dos desafios enfrentados pela organização.

Além disso, Schein (1992 *apud* Perez; Cobra, 2016) compara a cultura organizacional a um iceberg, em que a maior parte está submersa e difícil de ver. Essa parte submersa contém os pressupostos básicos, crenças profundas que moldam a forma como as pessoas pensam e agem na organização. Acima da superfície, encontram-se os valores e os artefatos visíveis, que influenciam diretamente o clima organizacional e a experiência dos colaboradores.

Dessa forma, compreender e alinhar a cultura organizacional às necessidades dos funcionários é essencial para promover um ambiente mais saudável e produtivo. A implementação de medidas que conciliam as demandas do trabalho com a saúde mental pode fortalecer uma cultura organizacional que priorize o bem-estar psicossocial e, consequentemente, impacte positivamente a satisfação e o engajamento dos colaboradores (Shein; Shein 2022).

A análise das respostas abertas revelou percepções diversas sobre a cultura organizacional: enquanto alguns respondentes destacaram aspectos acolhedores, outros mencionaram um ambiente de trabalho caracterizado por pressão e falta de reconhecimento. Essa diversidade reforça a necessidade de ações consistentes para alinhar os valores declarados

da organização às experiências vividas pelos funcionários, evidenciando a importância de uma liderança ética para promover um ambiente mais equilibrado e harmônico.

Apesar de avaliações variadas sobre a eficácia das práticas e políticas atuais, a maioria dos respondentes reconheceu que mudanças na cultura organizacional podem impactar positivamente a redução de problemas psicossociais. Isso demonstra a relevância de priorizar o bem-estar dos colaboradores, não apenas para melhorar sua qualidade de vida no trabalho, mas também para impulsionar o desempenho da organização. Afinal, colaboradores motivados e com boa saúde mental tendem a ser mais produtivos, engajados e inovadores. Segundo Camillis *et al.* (2018), a cultura organizacional pode ser entendida como o modo de funcionamento da empresa, a percepção dos indivíduos sobre si mesmos e a relação destes com o trabalho. Esses autores enfatizam que a cultura organizacional, quando bem estruturada, é capaz de engajar colaboradores e manter a competitividade da organização.

A pesquisa ilustra o quanto a cultura organizacional é um fenômeno dinâmico que se constrói e se consolida ao longo do tempo, influenciando diretamente as relações e o ambiente de trabalho. Dias (2013) reforça essa ideia ao destacar que a cultura organizacional se forma e evolui por meio das interações contínuas entre os membros da organização. Ainda segundo o autor, a cultura é composta por valores, crenças, ideologias e normas que, ao serem transmitidas pelas interações sociais, estabelecem padrões coletivos de comportamento e influenciam a identidade organizacional.

Para que as empresas possam enfrentar desafios e promover mudanças eficazes, é fundamental compreender a complexidade dessa cultura e como ela pode ser moldada para garantir o bem-estar psicossocial dos colaboradores. Nesse contexto, adotar práticas que favoreçam a saúde mental é um passo essencial para construir um ambiente mais saudável e produtivo, como enfatiza Dias (2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar como a cultura organizacional influencia o desenvolvimento e a prevalência de doenças psicossociais no ambiente corporativo. Partindo da crescente preocupação com a saúde mental no trabalho, buscou-se compreender como elementos culturais podem impactar negativamente o bem-estar emocional dos colaboradores, resultando em problemas como estresse, ansiedade e *burnout*. A pesquisa foi direcionada por uma abordagem quantitativa e estruturada com base em teorias que relacionam cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

A problemática abordada destacou que a cultura organizacional pode ser tanto um fator protetor quanto um gerador de doenças psicossociais, dependendo de como é construída e aplicada. A fundamentação teórica inclui conceitos como o modelo de iceberg de Edgar Schein, que explica os elementos visíveis e submersos da cultura organizacional, e a Teoria Bifatorial de Herzberg, que diferencia os fatores motivacionais e higiênicos no ambiente de trabalho. Esse embasamento foi essencial para contextualizar a importância de uma cultura organizacional equilibrada e promotora de bem-estar.

O estudo foi realizado em uma startup de tecnologia, focada na criação e hospedagem de lojas virtuais. A empresa, que opera majoritariamente no modelo remoto, apresentou um cenário desafiador no que tange ao equilíbrio entre demandas organizacionais e saúde mental.

Como limitações do estudo destacam-se: a não generalização dos resultados, devido à amostra específica. Os resultados deste estudo, portanto, se referem apenas à amostra estudada, e a possibilidade de haver viés de resposta, já que os participantes podem ter se sentido desconfortáveis ao falar sobre questões de saúde mental.

Os principais resultados evidenciaram que, embora a cultura organizacional da empresa tenha sido avaliada positivamente pela maioria dos respondentes, há elementos críticos que podem ser aprimorados, como a comunicação interna, o suporte emocional por parte da liderança e a implementação de políticas claras voltadas à saúde mental. As metas excessivas e a pressão por resultados foram apontadas como os principais gatilhos para sintomas de estresse e ansiedade, enquanto a falta de reconhecimento também foi mencionada como um fator desmotivador. Essas questões refletem a necessidade de ajustes na cultura organizacional para mitigar os impactos negativos na saúde mental dos colaboradores.

Percepções variadas sobre a cultura organizacional, destacam a necessidade de pesquisas regulares de clima organizacional para identificar áreas críticas. Os resultados dessas pesquisas

devem embasar ações que promovam suporte emocional e reduzam pressões excessivas. A comunicação interna limitada e a necessidade de uma liderança ética também foram apontadas. Para isso, recomenda-se a adoção de posturas éticas claras, como o combate à discriminação, além de capacitar líderes em práticas de gestão humanizada e estabelecer avaliações regulares de liderança.

Os resultados também indicaram que a conexão emocional dos colaboradores com a organização pode ser fortalecida por meio de ações simbólicas. Recomenda-se, portanto, a celebração de conquistas por meio de rituais corporativos, como reconhecimento público de desempenhos, e a promoção de campanhas sobre diversidade, criando um ambiente mais acolhedor, além de sempre adicionar uma pesquisa de clima para melhoria contínua.

A pesquisa revelou que os respondentes não identificaram políticas de apoio à saúde mental, enquanto outros apontaram que as existentes são pouco conhecidas. Para melhorar esses problemas, sugere-se a implementação de ações específicas para o ambiente remoto. Entre elas, destaca-se a realização de *workshops* virtuais de bem-estar, conduzidos por especialistas em saúde mental, que oferecem orientações práticas para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Além disso, a promoção de pausas regulares guiadas ao longo do dia, com lembretes automáticos ou integrados às ferramentas de trabalho, pode ajudar a reduzir a fadiga mental e física dos colaboradores.

Outro exemplo importante é o investimento em programas de ginástica laboral virtual, que incluem sessões curtas de alongamento ou exercícios transmitidos ao vivo, promovendo relaxamento e alívio do estresse durante o expediente. Por fim, destaca-se a necessidade de criar ferramentas para interação informal, como “cafés virtuais” ou canais específicos para conversas descontraídas, que ajudem a diminuir o sentimento de isolamento e a fortalecer o senso de pertencimento entre os colaboradores (Leite,2020).

Como possibilidades de estudos futuros, sugere-se investigar mais profundamente a relação entre práticas específicas da liderança sobre a cultura e a percepção de bem-estar organizacional, bem como avaliar a eficácia de programas voltados à saúde mental no ambiente de trabalho. Outra linha de pesquisa pode explorar como o modelo remoto ou híbrido impacta a dinâmica cultural e o bem-estar psicológico em diferentes tipos de organizações. Ampliar essa discussão pode contribuir para estratégias mais eficazes de gestão e promoção de saúde no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BECK, Aaron T.; ALFORD, Brad A. **Depressão**. 2nd ed. Porto Alegre: ArtMed, 2011. E-book. p.18. ISBN 9788536326030. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536326030/>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- BES, Pablo. **Cultura organizacional e educação**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.16. ISBN 9788595022751. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595022751/>. Acesso em: 19 out. 2024.
- BORGES, Livia O.; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações**. Porto Alegre: ArtMed, 2013. E-book. p.629. ISBN 9788565852753. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565852753/>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- BRASIL. Governo Federal atualiza NR 01 para incluir riscos psicossociais e reconstitui Comissão do Benzeno.** Portal Gov.br, 15 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/governo-federal-atualiza-nr-01-para-incluir-riscos-psicossociais-e-reconstitui-comissao-do-benzeno>. Acesso em: 13 nov. 2024.
- CAMILLIS, Patrícia Kinast De *et al.* **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.154. ISBN 9788595025257. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595025257/>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Nova lei cria certificado para empresa que promove saúde mental dos empregados.** Agência Câmara de Notícias, 1 abr. 2024. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1047742-nova-lei-cria-certificado-para-empresa-que-promove-saude-mental-dos-empregados>. Acesso em: 13 nov. 2024.
- CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emilia Luigia Saporiti. **Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura**. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44807205/5010-14770-1-PB-libre.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2024.
- CNN Brasil. Cerca de 15% dos trabalhadores no mundo possuem transtornos mentais, diz a OMS.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/cerca-de-15-dos-trabalhadores-no-mundo-possuem-transtornos-mentais-diz-oms/>. Acesso em: 03 out. 2024.
- CUT. Empresas terão que cuidar da saúde mental de trabalhadores para evitar adoecimento.** CUT, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/empresas-terao-que-cuidar-da-saude-mental-de-trabalhadores-para-evitar-adoecimen-54c1>. Acesso em: 13 nov. 2024.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 2021. E-book. p.104. ISBN 978655551358. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978655551358/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudança. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. E-book. p.82. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522484485/>. Acesso em: 19 out. 2024.

DRUMMOND, Virgínia S. **Confiança e Liderança nas Organizações.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. p.90. ISBN 9788522109722. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522109722/>. Acesso em: 19 out. 2024.

**EXAME. Empresas brasileiras têm menos de um ano para começar a cuidar da saúde mental dos colaboradores.** Exame, 1 abr. 2024. Disponível em: <https://exame.com/bussola/empresas-brasileiras-tem-menos-de-um-ano-para-comecar-a-cuidar-da-saude-mental-dos-colaboradores/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. p.52. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 19 out. 2024.

FILHO, Rodolfo Mário Veiga P.; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Assédio moral organizacional.** Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2020. E-book. p.79. ISBN 9786555590913. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555590913/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

FIORELLI, José O. **Psicologia para Administradores - Razão e Emoção no Comportamento Organizacional.** 10th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.249. ISBN 9788597016116. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016116/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.187. ISBN 9788522478514. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478514/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** evolução e crítica. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. p.16. ISBN 9788522108534. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522108534/>. Acesso em: 19 out. 2024.

FREITAS, Maria Ester de; HELOAN, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho - Coleção Debates em Administração.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. p.37. ISBN 9788522108640. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522108640/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

GUIMARÃES, G. **Liderança positiva:** para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Évora, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 19 out. 2024.

GORDON, Jon. **O Poder da Liderança Positiva:** Como e por que líderes positivos transformam equipes e organizações e mudam o mundo. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018. E-book. p.20. ISBN 9786555200430. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555200430/>. Acesso em: 04 fev. 2025.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 9th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.1. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

LACERDA, Francisco Rogério de J.; BARBOSA, Rildo P. **Psicologia no trabalho.** Rio de Janeiro: Expressa, 2021. E-book. ISBN 9786558110248. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558110248/>. Acesso em: 03 out. 2024.

LEITE, Luciano S. **Saúde mental no trabalho e atitude empreendedora.** Rio de Janeiro: Expressa, 2020. E-book. ISBN 9786558110491. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558110491/>. Acesso em: 02 out. 2024.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica.** Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p.Capa. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

MONTEIRO, Ana Maria M.; ARREPIA, Renata F. **A ciência da felicidade na liderança positiva.** Rio de Janeiro: Expressa, 2021. E-book. ISBN 9786587958187. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958187/>. Acesso em: 06 out. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 35th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.293. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

ONU Brasil. **OMS e OIT publicam novas diretrizes sobre saúde mental no trabalho.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/201450-oms-e-oit-publicam-novas-diretrizes-sobre-sa%C3%BAde-mental-no-trabalho>. Acesso em: 03 out. 2024.

OPAS, PAHO. **OMS e OIT fazem chamado para novas medidas no enfrentamento das questões de saúde.** Organização Pan-Americana da Saúde, 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: 10 dez. 2024.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica.** 2<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597009965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/>. Acesso em: 06 out. 2024.

ROSSI, Jéssica de C.; SCHOLZ, Robinson H.; MORESCO, Marcielly C.; et al. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança.** Porto Alegre: SAGAH, 2021. E-book. p.Capa. ISBN 9786556901183. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556901183/>. Acesso em: 04 fev. 2025.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2nd ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2017. E-book. p.257. ISBN 9788595152700. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152700/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

SANTANA, L. L.; SARQUIS, L. M. M.; MIRANDA, F. M. A. **Riscos psicossociais e a saúde dos trabalhadores de saúde: reflexões sobre a Reforma Trabalhista Brasileira**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 73, n. 0, e20190092, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0092>. Acesso em: 02 nov. 2024.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional - Pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. E-book. p.23. ISBN 9786586407310. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407310/>. Acesso em: 19 out. 2024.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 03 out. 2024.

SENADO FEDERAL. **Lei cria certificação para empresa que promove saúde mental**. Agência Senado, 1 abr. 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/04/01/lei-cria-certificacao-para-empresa-que-promove-saude-mental>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2016. E-book. p.1. ISBN 9788541902748. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788541902748/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

ZANELLI, José C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: ArtMed, 2009. E-book. p.34. ISBN 9788536321585. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536321585/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2nd ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. E-book. p.180. ISBN 9788582710852. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582710852/>. Acesso em: 28 out. 2024.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2016. E-book. p.95. ISBN 9788541902748. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788541902748/>. Acesso em: 26 nov.

## APÊNDICE A – Questionário

1-Como você descreveria a cultura organizacional da sua empresa?

- (A) Muito positiva e acolhedora
- (B) Positiva, com alguns pontos a melhorar
- (C) Neutra, sem impacto direto no ambiente
- (D) Negativa, gerando pressão e estresse
- (E) Muito negativa e desmotivadora

2-A cultura organizacional da sua empresa promove um ambiente saudável para a saúde mental?

- (A) Sim, completamente
- (B) Em parte
- (C) Não promove nem prejudica
- (D) Em geral, prejudica
- (E) Prejudica muito

3-A empresa oferece políticas específicas de bem-estar e apoio à saúde mental?

- (A) Sim, e são amplamente utilizadas pelos colaboradores
- (B) Sim, mas poderiam ser mais acessíveis
- (C) Existem, mas são pouco conhecidas
- (D) Não há políticas específicas
- (E) Não sei responder

4-Como você avalia o suporte que a empresa oferece para questões de saúde mental?

- (A) Muito bom e eficaz
- (B) Satisfatório, mas com melhorias necessárias
- (C) Pouco eficaz
- (D) Inexistente
- (E) Não tenho opinião

5-A liderança da sua empresa incentiva um ambiente de trabalho positivo e saudável?

- (A) Sim, com apoio contínuo e práticas saudáveis
- (B) Em parte, mas há áreas a melhorar
- (C) Pouco incentivo ou apoio para a saúde mental
- (D) Não há incentivo nenhum para um ambiente saudável

6-A comunicação na empresa contribui para a saúde mental dos colaboradores?

- (A) Sim, há transparência e diálogo aberto

- (B) Em parte, mas precisa ser mais clara
- (C) É moderadamente eficaz
- (D) Contribui pouco
- (E) Não contribui em nada

7-Quais fatores você identifica como mais estressantes na cultura organizacional?

- (A) Alta carga de trabalho
- (B) Pressão por resultados
- (C) Competitividade excessiva
- (D) Falta de apoio da liderança
- (E) Falta de reconhecimento
- (F) Clima de insegurança

8-Com que frequência você sente que a cultura organizacional afeta negativamente sua saúde mental?

- (A) Nunca
- (B) Raramente
- (C) Algumas vezes
- (D) Frequentemente
- (E) Sempre

9-Você já se sentiu excessivamente estressado ou esgotado devido ao ambiente de trabalho?

- (A) Nunca
- (B) Raramente
- (C) Algumas vezes
- (D) Frequentemente
- (E) Quase sempre

10-Você acredita que já desenvolveu algum sintoma de doença psicossocial (como ansiedade, insônia, ou depressão) devido à cultura organizacional?

- (A) Sim, frequentemente tenho esses sintomas
- (B) Sim, mas apenas em períodos de alta pressão
- (C) Às vezes, mas não atribuo diretamente ao trabalho
- (D) Não tive esses sintomas
- (E) Prefiro não responder

11-Você já sentiu necessidade de se afastar do trabalho devido a problemas relacionados ao estresse ou à saúde mental?

- (A) Sim, já precisei me afastar
- (B) Sim, pensei em me afastar, mas não o fiz
- (C) Não precisei, mas já senti que minha saúde foi afetada
- (D) Nunca senti essa necessidade

12-Com que frequência o trabalho interfere no seu sono ou descanso?

- (A) Nunca interfere
- (B) Raramente interfere
- (C) Algumas vezes interfere
- (D) Frequentemente interfere
- (E) Quase sempre interfere

13-Em algum momento você considerou mudar de emprego devido ao impacto da cultura organizacional na sua saúde mental?

- (A) Sim, já considerei seriamente
- (B) Sim, mas apenas em momentos de estresse intenso
- (C) Não, mas já pensei sobre isso
- (D) Nunca pensei em mudar de emprego por esse motivo

14-Na sua opinião, quais medidas a empresa poderia adotar para melhorar o bem-estar psicossocial no ambiente de trabalho?

- (A) Aumentar a flexibilidade de horário
- (B) Implementar programas de apoio psicológico
- (C) Realizar treinamentos sobre saúde mental
- (D) Melhorar a comunicação interna
- (E) Outros (especificar)

15-Quais práticas organizacionais você considera essenciais para reduzir o impacto das doenças psicossociais?

- (A) Redução da carga de trabalho
- (B) Maior reconhecimento pelos resultados
- (C) Incentivo à comunicação aberta
- (D) Implementar programas de suporte à saúde mental
- (E) Nenhuma das opções acima
- (F) Outros (especificar)