


GESTÃO DA SAÚDE MENTAL E SEUS REFLEXOS DA PRODUTIVIDADE E RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA ABORDAGEM ADMINISTRATIVA

MENTAL HEALTH MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON PRODUCTIVITY AND TALENT RETENTION: AN ADMINISTRATIVE APPROACH

 <https://doi.org/10.63330/armv2n5-045>

Submetido em: 18/05/2026 e Publicado em: 22/05/2026

Andréa Cristina da Silva Pereira

Graduanda em Administração

E-mail: andreadasilvapereira66@gmail.com

Erica do Nascimento Lima

Graduanda em Administração

E-mail: erica.limasqrm12@gmail.com

Patricia Maldonado Cabral

Graduanda em Administração

E-mail: patriciamaldonado1407@gmail.com

Andressa Maria Freire da Rocha Arana

Doutorado em Humanidades, Culturas e Artes

UNIVASSOURAS

E-mail: andressa.arana@univassouras.edu.br

RESUMO

A gestão da saúde mental nas organizações brasileiras tornou-se componente estratégico da administração contemporânea, impactando diretamente a produtividade, o engajamento e a retenção de talentos. O tema justifica-se pela crescente incidência de transtornos como ansiedade, depressão e burnout no ambiente corporativo, agravados pela pressão por resultados e pela falta de políticas estruturadas de bem-estar emocional. O objetivo geral foi investigar como a gestão da saúde mental influencia a produtividade e a retenção de talentos, considerando programas de bem-estar, políticas internas e diretrizes legais como a NR-1 e a ISO 45003. A pesquisa adotou abordagem bibliográfica, com análise de autores como Chiavenato, Fiorelli, Senge, Robbins e Judge, além de documentos normativos e técnicos. A discussão evidenciou que transtornos mentais geram absenteísmo, presenteísmo e rotatividade, enquanto políticas estruturadas de cuidado emocional fortalecem o clima organizacional e ampliam a capacidade competitiva. Como contribuição, foi desenvolvido o Modelo MAGO, baseado em monitoramento, acompanhamento, gestão e orientação, integrando saúde mental ao planejamento estratégico. Conclui-se que investir em bem-estar psicológico representa decisão estratégica essencial para organizações sustentáveis e competitivas.



Palavras-chave: Saúde mental; Gestão de pessoas; Produtividade; Retenção de talentos.

ABSTRACT

Mental health management in Brazilian organizations has become a strategic component of contemporary administration, directly impacting productivity, engagement, and talent retention. This is justified by the increasing incidence of disorders such as anxiety, depression, and burnout in the corporate environment, exacerbated by pressure for results and a lack of structured emotional well-being policies. The overall objective was to investigate how mental health management influences productivity and talent retention, considering wellness programs, internal policies, and legal guidelines such as NR-1 and ISO 45003. The research adopted a bibliographic approach, analyzing authors such as Chiavenato, Fiorelli, Senge, Robbins, and Judge, as well as normative and technical documents. The discussion revealed that mental disorders generate absenteeism, presenteeism, and turnover, while structured emotional care policies strengthen the organizational climate and enhance competitive capacity. As a contribution, the MAGO Model was developed, based on monitoring, follow-up, management, and guidance, integrating mental health into strategic planning. It is concluded that investing in psychological well-being represents an essential strategic decision for sustainable and competitive organizations.

Keywords: Mental health; People management; Productivity; Talent retention.

1 INTRODUÇÃO

Falar sobre saúde mental no ambiente corporativo deixou de ser um tema secundário e passou a ocupar um espaço central na gestão contemporânea. Hoje, as empresas não podem se restringir apenas a resultados financeiros ou metas de produtividade, é essencial compreender que o equilíbrio emocional dos colaboradores é fator decisivo para a criatividade, o desempenho e a permanência dos talentos. Questões como estresse, ansiedade e burnout tornaram-se cada vez mais comuns nas organizações, afetando diretamente a motivação e o engajamento das equipes. Além disso, cresce o fenômeno da chamada solidão organizacional, caracterizada pela sensação de isolamento mesmo em meio a muitos colegas, o que compromete não só o bem-estar psicológico, mas também a conexão e o comprometimento com o trabalho.

No contexto brasileiro, diversas empresas têm adotado programas voltados à saúde mental e à inclusão, que já demonstram resultados significativos, como a redução das ausências do trabalho, a valorização das pessoas e a construção de ambientes mais acolhedores e colaborativos. Essas iniciativas fortalecem a cultura organizacional e mantêm as corporações alinhadas às exigências legais e às boas práticas internacionais. A recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1, que passou a reconhecer os riscos psicossociais nos programas de segurança e saúde no trabalho, assim como as orientações da ISO



45003, evidenciam a relevância de uma gestão estruturada nesse tema. Assim, promover o cuidado com a saúde mental deixou de ser um diferencial e passou a ser um elemento essencial e estratégico na administração moderna.

Apesar do crescente reconhecimento da importância do tema, muitas empresas ainda encontram obstáculos para implementar políticas de saúde mental realmente eficazes. Entre os principais desafios estão a dificuldade em medir o impacto dos programas de bem-estar, a resistência cultural de algumas lideranças e a falta de integração do cuidado emocional ao planejamento estratégico. Em ambientes marcados pela alta competitividade e pela pressão por resultados rápidos, as ações voltadas à promoção e ao acompanhamento psicológico acabam, muitas vezes, sendo deixadas em segundo plano, mesmo diante de evidências claras de que influenciam diretamente a produtividade, a motivação e a permanência dos colaboradores.

Diante dessa necessidade, surge o Modelo MAGO – Acompanhamento de Gestão e Orientação, desenvolvido como uma proposta teórica e prática para unir a saúde mental à gestão de pessoas. O modelo se baseia em quatro pilares essenciais: o monitoramento de indicadores, o acompanhamento contínuo dos colaboradores, a gestão estratégica voltada ao bem-estar e a orientação de lideranças preparadas para lidar com questões psicossociais. Com essa estrutura, o MAGO oferece às empresas um caminho inovador e aplicável para equilibrar desempenho organizacional e qualidade de vida, fortalecendo tanto a competitividade quanto o compromisso social das instituições.

A questão que orienta esta pesquisa parte do reconhecimento de que, embora a relevância da saúde mental seja amplamente aceita, grande parte das empresas ainda enfrenta obstáculos para implantar políticas consistentes, medir sua eficácia e relacionar seus efeitos à produtividade e à retenção de talentos. Dessa forma, a problemática que se coloca é: como a gestão administrativa da saúde mental pode influenciar a produtividade e a retenção de talentos, considerando programas estruturados, políticas de bem-estar e diretrizes legais como a NR-1 e a ISO 45003:2021?

O objetivo geral deste estudo é investigar de que forma a gestão da saúde mental influencia a produtividade e a retenção de talentos nas empresas brasileiras, considerando políticas internas, programas de bem-estar, estratégias administrativas, conformidade legal e boas práticas internacionais. Para atingir esse propósito, busca-se compreender os principais transtornos mentais associados ao ambiente de trabalho e seus reflexos no desempenho e no clima organizacional; desenvolver e apresentar o Modelo MAGO como proposta inovadora de acompanhamento da saúde mental, fundamentado nos pilares de monitoramento, acompanhamento, gestão e orientação; analisar os impactos da falta de cuidado emocional sobre a produtividade, as ausências e a rotatividade; e, por fim, propor recomendações para políticas corporativas que integrem a saúde mental à estratégia empresarial, fortalecendo culturas organizacionais baseadas em inclusão, diversidade e sustentabilidade.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO E TRANSTORNOS RELACIONADOS

Os principais transtornos mentais associados ao ambiente de trabalho são a ansiedade, a depressão, a síndrome de burnout, o estresse ocupacional e os distúrbios do sono. Essas condições estão diretamente vinculadas aos riscos psicossociais presentes nas organizações, como sobrecarga de responsabilidades, pressão por resultados, assédio moral, ausência de reconhecimento e falta de apoio por parte da liderança (ANADEM, 2023).

A ansiedade e a depressão estão entre as doenças mais diagnosticadas no contexto corporativo contemporâneo. A Cartilha Saúde Mental e Trabalho demonstra que esses transtornos afetam profundamente a motivação, o foco e a capacidade de decisão, refletindo na queda da produtividade e na perda de engajamento (Matos et al., 2022). Colaboradores que apresentam esses quadros costumam demonstrar fadiga constante, irritabilidade, apatia e sentimento de impotência, interferindo não apenas no desempenho individual, mas também na dinâmica coletiva da equipe.

A síndrome de burnout, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como um distúrbio ocupacional, representa um estado de esgotamento físico e emocional causado pela exposição prolongada a ambientes de trabalho estressantes e exigentes. O burnout não se desenvolve de forma repentina; ele é o resultado acumulado de longos períodos de tensão, falta de reconhecimento e sobrecarga emocional (CAAS, 2023). Entre os sintomas mais comuns estão o cansaço crônico, a perda de interesse pelas atividades e a sensação de ineficácia, fatores que levam à queda acentuada de rendimento e ao aumento das faltas e afastamentos médicos.

O estresse ocupacional é outro problema recorrente nas empresas, ocorrendo quando as exigências do trabalho superam a capacidade de enfrentamento do indivíduo. A Portaria MTE nº 1.419/2024, ao atualizar a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01), incluiu oficialmente os riscos psicossociais como parte do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), reconhecendo que fatores como pressão em grande escala, conflitos hierárquicos e ausência de autonomia configuram ameaças à saúde mental (Brasil, 2024). O estresse contínuo gera instabilidade emocional, irritabilidade e conflitos interpessoais, comprometendo o clima organizacional e a coesão das equipes (Haluch; Reicher, 2025).

Os distúrbios do sono também têm impacto significativo no desempenho profissional. A falta de descanso adequado reduz a capacidade de concentração, a memória e a energia para o trabalho, além de aumentar o risco de acidentes e erros operacionais. O sono está diretamente relacionado à saúde cognitiva e emocional, sendo indispensável para a regeneração mental (ANADEM, 2023). Quando negligenciado, desencadeia um ciclo de cansaço, improdutividade e irritabilidade, agravando o quadro de sofrimento psíquico e reduzindo a qualidade de vida.



Esses transtornos influenciam de forma direta o clima organizacional, tornando o ambiente mais tenso, competitivo e desgastante. As relações interpessoais se fragilizam, surgem isolamento, falhas na comunicação e desmotivação coletiva. Muitos colaboradores passam a buscar outros espaços profissionais onde sintam maior acolhimento e reconhecimento, elevando a rotatividade e fragilizando a estabilidade das equipes (PRF, 2023).

A gestão administrativa deve reconhecer que a saúde mental é um indicador estratégico de desempenho e sustentabilidade. Chiavenato (2021) enfatiza que administrar nos novos tempos significa "liderar pessoas com empatia e propósito, equilibrando metas organizacionais com o desenvolvimento humano". A ausência de políticas de cuidado emocional pode gerar impactos diretos na produtividade e nos custos corporativos, além de comprometer a reputação institucional.

É essencial que a administração atue de forma preventiva e estruturada, criando políticas institucionais de saúde mental: implantação de programas de bem-estar, capacitação de lideranças para o manejo de conflitos, criação de canais de escuta ativa e anônima, além de ações educativas permanentes. O incentivo à comunicação aberta e o respeito à diversidade emocional são fatores que fortalecem o clima organizacional e reduzem afastamentos (Matos et al., 2022).

A adoção de práticas de gestão humanizada e integrada, que considere o colaborador como sujeito estratégico, é uma medida indispensável para o equilíbrio corporativo. Empresas que investem em programas de prevenção e acompanhamento psicológico contínuo observam redução nos índices de absenteísmo e aumento da produtividade, demonstrando que cuidar da saúde mental é cuidar das pessoas que fazem a empresa funcionar (ANADEM, 2023).

A administração moderna precisa compreender que o bem-estar não é apenas um valor social, mas uma vantagem competitiva. Investir em saúde mental é investir em capital humano, ética e sustentabilidade organizacional. Empresas que desenvolvem ambientes de trabalho saudáveis, baseados em respeito, diálogo e empatia, constroem relações de confiança duradouras e garantem crescimento sólido e colaborativo, valores indispensáveis para a gestão dos novos tempos (Chiavenato, 2021; Brasil, 2024).

2.2 SAÚDE MENTAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA PRODUTIVIDADE E RETENÇÃO DE TALENTOS

As empresas que se destacam no mercado atual compreenderam que cuidar da saúde mental vai além de um simples dever social: trata-se de uma estratégia corporativa eficaz, que influencia diretamente nos resultados e na imagem institucional. Quando uma organização se preocupa genuinamente com o equilíbrio emocional de seus colaboradores, constrói equipes mais engajadas, criativas e leais. Segundo Chiavenato (2021), "empresas que reconhecem a importância das pessoas por trás das funções conseguem formar equipes mais unidas, produtivas e capazes de alcançar resultados sustentáveis a longo prazo".



A negligência nesse aspecto gera consequências imediatas: elevação nas taxas de absenteísmo, aumento da rotatividade e, principalmente, o presenteísmo, situação em que o colaborador comparece fisicamente ao trabalho, mas permanece emocionalmente ausente e improdutivo. Profissionais emocionalmente sobrecarregados enfrentam obstáculos significativos na concentração, na tomada de decisões e no trabalho colaborativo. Diante disso, a gestão contemporânea precisa conciliar objetivos organizacionais com iniciativas voltadas ao bem-estar humano, incluindo programas de apoio psicológico, círculos de diálogo, capacitação de lideranças em práticas empáticas e a criação de ambientes acolhedores.

A pandemia provocou transformações profundas nas dinâmicas de trabalho e evidenciou ainda mais a necessidade de investir na saúde mental dos trabalhadores. O modelo remoto, a intensificação do uso de tecnologias digitais e a pressão crescente por entregas rápidas exigiram dos profissionais uma adaptação veloz e, frequentemente, extenuante. Pesquisas recentes apontam que, atualmente, não basta dominar conhecimentos técnicos, tornou-se indispensável desenvolver competências socioemocionais, como empatia, resiliência e adaptabilidade, para navegar pelas exigências do ambiente corporativo.

Durante o período em que o desemprego se manteve em patamares elevados, diversos trabalhadores que conseguiram preservar seus postos precisaram assumir múltiplas responsabilidades e se reinventar constantemente. Esse contexto favoreceu o crescimento de casos de síndrome de burnout, transtornos de ansiedade e depressão. Dados divulgados pelo Tribunal Superior do Trabalho (2021) revelam que os transtornos mentais figuram entre as causas mais recorrentes de afastamento laboral, o que reforça a urgência de as empresas implementarem práticas preventivas e de promoção da saúde psicológica de maneira contínua e estruturada.

A atuação do gestor moderno transcende a cobrança por resultados. Um líder eficaz é aquele que observa, ouve atentamente e compreende o estado emocional de sua equipe, proporcionando condições para que cada indivíduo desenvolva seu potencial máximo. Fiorelli (2018) ressalta que o cultivo da inteligência emocional, tanto por parte do líder quanto dos liderados, constitui um elemento central para lidar com ambientes marcados por demandas constantes.

Gestos aparentemente simples podem gerar impactos significativos: exercitar a empatia no cotidiano, valorizar as conquistas da equipe, fomentar a colaboração e incentivar hábitos saudáveis são práticas que consolidam a cultura organizacional. Empresas que proporcionam flexibilidade na jornada de trabalho, oferecem feedbacks construtivos e criam oportunidades reais de desenvolvimento profissional constroem espaços nos quais os colaboradores desejam permanecer e, mais do que isso, contribuir ativamente. Como aponta Senge (2020), "quando as organizações direcionam recursos ao bem-estar psicológico, estão, na verdade, investindo em sua capacidade de inovar, aprender e crescer de forma sustentável".



Vale destacar que a saúde mental não se resume à ausência de doenças. Ela engloba um estado de equilíbrio emocional e social que capacita o indivíduo a enfrentar os desafios cotidianos com confiança e motivação. Nessa perspectiva, políticas internas de valorização humana, canais transparentes de comunicação entre líderes e equipes, ações consistentes de reconhecimento, feedbacks construtivos e suporte emocional devem ser incorporados como componentes essenciais da estratégia de gestão organizacional.

Cuidar da saúde mental deixou de ser um complemento para se tornar parte integrante da gestão empresarial, configurando-se como diferencial competitivo para organizações que almejam reter seus melhores talentos e manter-se relevantes em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador. Empresas que assimilam esse novo paradigma de gestão não apenas potencializam sua produtividade, mas também edificam relações pautadas em confiança, propósito e engajamento, fundamentos imprescindíveis para o sucesso sustentável no século XXI.

2.3 POLÍTICAS, PROGRAMAS E DIRETRIZES LEGAIS APLICADAS À SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

A saúde mental no ambiente organizacional tem sido reconhecida como componente estratégico da gestão contemporânea. O período pandêmico intensificou debates sobre o bem-estar emocional dos trabalhadores e sua relação com produtividade e engajamento. Chiavenato (2021) argumenta que organizações comprometidas com a valorização humana tendem a construir equipes mais coesas e alcançar resultados sustentáveis.

O Brasil implementou mudanças significativas no marco regulatório trabalhista. A Norma Regulamentadora nº 1 passou a incorporar riscos psicossociais como elementos obrigatórios de avaliação (Ministério do Trabalho, 2020). Situações como assédio moral, pressão excessiva por resultados e metas incompatíveis com recursos disponíveis receberam tratamento equivalente aos riscos físicos tradicionais.

Monteiro (2024) analisa a reformulação da NR-1 através da Portaria MTE n. 1.419/2024. A autora destaca que empresas devem integrar avaliação de estresse ocupacional, assédio e burnout aos programas de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Com vigência iniciada em 2025, a medida visa prevenir transtornos relacionados ao trabalho e promover ambientes laborais seguros. Há alinhamento com a Lei n. 14.457/2022, voltada ao combate à violência no trabalho.

Paralelamente às exigências legais, instrumentos normativos internacionais têm orientado práticas empresariais. A ISO 45003 estabelece diretrizes para identificação e prevenção de fatores que comprometem a saúde mental ocupacional, estimulando culturas organizacionais baseadas em comunicação e respeito. Senge (2020) defende que empresas que investem em aprendizagem coletiva e desenvolvimento humano apresentam desempenho diferenciado.



O estudo "Saúde Mental no Centro das Relações de Trabalho" (2024) aponta que a revisão da NR-1 equipara riscos psicossociais aos físicos, químicos e ergonômicos. Isso demanda diagnósticos, intervenções estruturadas e monitoramento contínuo. A prevenção deve incluir suporte psicológico acessível, canais institucionais para denúncias e capacitação de lideranças, configurando-se como mecanismo central de gestão do bem-estar.

Na operacionalização dessas diretrizes, programas têm sido desenvolvidos: disponibilização de atendimento psicológico, treinamentos para líderes em gestão emocional, flexibilização de jornadas e campanhas de conscientização sobre saúde mental. Dados do Tribunal Superior do Trabalho (2021) indicam transtornos mentais entre as principais causas de afastamentos laborais, reforçando a relevância dessas iniciativas.

A Organização Mundial da Saúde (2022) identifica o ambiente de trabalho como fator determinante na promoção ou deterioração da saúde mental. Práticas que favorecem equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento de desempenho e relações respeitadas contribuem para prevenção de estresse crônico e esgotamento. Investimentos em saúde mental apresentam retorno mensurável em redução de absenteísmo e rotatividade.

Para Limongi-França (2022), a valorização da saúde mental integra responsabilidade institucional, articulando-se com diretrizes de qualidade de vida e sustentabilidade. Organizações que adotam programas permanentes de prevenção registram menor índice de faltas e maior vínculo dos colaboradores com a empresa.

Robbins e Judge (2020) atribuem à cultura organizacional papel determinante no bem-estar psicológico. A forma como colaboradores percebem apoio institucional, reconhecimento e segurança emocional é influenciada por valores e práticas corporativas. Políticas que incentivam comunicação aberta, liderança empática e feedback construtivo são fundamentais para ambientes saudáveis.

Vasconcelos (2023) defende planejamento estruturado para ações de saúde mental, com definição de indicadores, metas e acompanhamento sistemático. Quando implementadas metodicamente, essas iniciativas permitem avaliação de impacto sobre clima organizacional e desempenho das equipes.

A Cartilha "Saúde Mental e Trabalho" (2023) do Ministério da Saúde enfatiza políticas de acolhimento, combate ao assédio e registro de transtornos ocupacionais. O documento identifica sobrecarga de tarefas, ausência de autonomia e isolamento social como fatores de adoecimento frequentes, demandando ações integradas entre áreas de saúde, segurança e gestão de pessoas.

A implementação de políticas de saúde mental transcende cumprimento legal, representando mudança cultural. Lideranças que exercem escuta ativa, demonstram empatia e promovem prevenção contribuem para construção de organizações resilientes. Marras (2021) ressalta que líderes emocionalmente



equilibrados inspiram equipes e fortalecem vínculos de confiança, tornando o desenvolvimento emocional da liderança investimento estratégico.

Organizações que integram saúde mental à gestão de pessoas posicionam-se adequadamente frente aos desafios contemporâneos do mundo do trabalho.

2.4 O MODELO MAGO – ACOMPANHAMENTO DE GESTÃO E ORIENTAÇÃO

O Modelo MAGO (Acompanhamento de Gestão e Orientação) representa a contribuição teórico-aplicada desta pesquisa ao propor uma abordagem estruturada para integrar a saúde mental ao planejamento estratégico organizacional. Desenvolvido com base em quatro eixos centrais como monitoramento, acompanhamento, gestão e orientação, o modelo visa transformar a forma como as empresas administram o bem-estar psicológico de seus colaboradores, alinhando a dimensão humana às metas corporativas e aos objetivos institucionais (ANADEM, 2023).

Sua proposta parte do entendimento de que a saúde mental é um fator determinante para o desempenho organizacional, devendo ser tratada como parte essencial das estratégias de gestão. De acordo com a Cartilha Saúde Mental e Trabalho (Matos et al., 2022), os novos modelos de gestão precisam reconhecer a complexidade das relações humanas e compreender que o equilíbrio emocional é condição indispensável para a produtividade e para a qualidade de vida laboral.

Com base na Portaria MTE nº 1.419/2024, que alterou a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01) para incluir os fatores psicossociais como parte do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), o MAGO vem propor que o monitoramento contínuo dos indicadores de bem-estar e desempenho seja incorporado às estratégias organizacionais (Brasil, 2024). Essa integração permite identificar precocemente os riscos psicossociais e direcionar ações preventivas e educativas, fortalecendo a cultura de segurança e saúde mental nas empresas (Haluch; Reicher, 2025).

O eixo do acompanhamento enfatiza a importância do diálogo estruturado e do feedback humanizado como instrumentos de gestão participativa. Matos et al. (2022) destacam que o acolhimento das demandas subjetivas e o estímulo à escuta ativa fortalecem o vínculo institucional e reduzem o sofrimento laboral. Essa perspectiva está alinhada à visão de Chiavenato (2021, p. 88), segundo o qual “a administração moderna precisa reconhecer o ser humano como um parceiro ativo do processo organizacional e não apenas um recurso produtivo”. Nesse contexto, o acompanhamento se torna um eixo estratégico de valorização do capital humano e de fortalecimento da confiança entre líderes e equipes.

No eixo da gestão, o MAGO estabelece a união entre metas corporativas e objetivos individuais, assegurando que o cuidado com a saúde mental esteja em conformidade com as normas ISO 9001 e ISO 45003, além de alinhado aos princípios de governança ESG. Como observa Chiavenato (2021, p. 142), administrar nos novos tempos implica “conduzir pessoas por meio de propósitos e valores compartilhados,



e não apenas por processos e resultados”. O modelo, portanto, propõe uma gestão que considera o colaborador como pessoa estratégica, cuja motivação e equilíbrio emocional impactam diretamente a inovação e a competitividade organizacional (ANADEM, 2023).

O eixo da orientação amplia o caráter pedagógico e estratégico do modelo, com foco em mentoria, coaching e programas de desenvolvimento humano, conforme apontam a Cartilha Saúde Mental e Trabalho (2022) e o Manual Saúde Mental nas Empresas (ANADEM, 2023). Essas ações promovem ambientes de aprendizagem emocional e colaborativa, fortalecendo lideranças empáticas e participativas criando um princípio coerente com a visão de Chiavenato (2021, p. 230), para quem “a administração dos novos tempos exige líderes que eduquem e inspirem, não que apenas controlem”.

Ao integrar esses quatro eixos em um processo cíclico e interdependente, o Modelo MAGO busca reduzir afastamentos por transtornos psicológicos, aumentar a retenção de talentos e consolidar ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis. Alinhado à NR-01 e às práticas de Gestão Humanizada, o modelo reafirma que a saúde mental deve ser tratada como um indicador estratégico de desempenho e de sustentabilidade organizacional.

Assim, o MAGO se configura não apenas como uma ferramenta de gestão de pessoas, mas como uma estratégia organizacional de nova geração, pautada na ética, no desenvolvimento humano e no aprendizado contínuo, sendo uma bússola para líderes que desejam construir culturas onde as pessoas possam prosperar integralmente (Chiavenato, 2021; PRF, 2023).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota abordagem bibliográfica, fundamentada na consulta, leitura e análise de obras científicas que discutem saúde mental no ambiente de trabalho, gestão de pessoas, políticas organizacionais de bem-estar, produtividade e retenção de talentos. A seleção das fontes considerou relevância teórica, atualidade das informações, consistência científica e contribuição para a compreensão das transformações contemporâneas na administração da saúde mental nas organizações brasileiras.

Para construir o embasamento teórico, foram consultados autores como Chiavenato (2021), Fiorelli (2018), Senge (2020), Robbins e Judge (2020), Marras (2021), Limongi-França (2022) e Vasconcelos (2023), que representam referências consolidadas na literatura de gestão no Brasil. Além disso, foram analisados documentos normativos e técnicos essenciais, incluindo a Portaria MTE nº 1.419/2024, que alterou a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01), a Cartilha Saúde Mental e Trabalho do Ministério da Saúde (2023), o Manual Saúde Mental nas Empresas da Anadem (2023), as diretrizes da ISO 45003, relatórios da Organização Mundial da Saúde (2022) e do Tribunal Superior do Trabalho (2021), bem como estudos recentes sobre riscos psicossociais nas organizações.



O procedimento metodológico envolveu a leitura exploratória e a análise crítico reflexiva das obras selecionadas, buscando identificar fundamentos conceituais, pontos de convergência, diferenças interpretativas e contribuições específicas para o tema. As ideias foram examinadas de modo crítico, organizadas em categorias temáticas, como transtornos mentais relacionados ao trabalho, saúde mental como estratégia de gestão, políticas e diretrizes legais, e modelos de gestão aplicados e sistematizadas para compor a fundamentação teórica e orientar a discussão dos achados. Essa estratégia possibilitou reunir contribuições amplas sobre a evolução da gestão da saúde mental, impactos dos transtornos psicológicos na produtividade, práticas de bem-estar organizacional e conformidade legal, além de fundamentar a proposta do Modelo MAGO.

A escolha da pesquisa bibliográfica justifica-se pela natureza conceitual e aplicada do problema investigado e pela necessidade de integrar diferentes abordagens teóricas, normativas e práticas para ampliar a compreensão do fenômeno. A análise dos autores e documentos citados permitiu construir uma base interpretativa coerente com a realidade da administração brasileira, evidenciando a relevância da saúde mental como fator estratégico para a competitividade organizacional, a retenção de talentos e a formação de ambientes de trabalho mais saudáveis, humanizados e orientados ao desenvolvimento sustentável.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise do material teórico mostra que a saúde mental passou a ocupar posição estratégica dentro das organizações. A literatura consultada indica que ansiedade, depressão, burnout e estresse ocupacional não são apenas problemas individuais, comprometem resultados, clima organizacional e sustentabilidade institucional. Os autores convergem num ponto: o enfrentamento desses desafios exige gestão estruturada e contínua, integrada às políticas organizacionais.

Chiavenato (2021) demonstra que pessoas emocionalmente saudáveis têm maior capacidade de inovar, colaborar e permanecer na empresa. Essa perspectiva encontra respaldo em Matos et al. (2022) e na Cartilha Saúde Mental e Trabalho: ambientes marcados por sobrecarga e ausência de apoio geram ciclos de adoecimento e queda de desempenho. Esses estudos traduzem o sofrimento psicológico em indicadores práticos: absenteísmo, presenteísmo, conflitos, rotatividade e perda de talentos.

As políticas de saúde mental precisam ser vistas como ações estratégicas, com impacto direto nos resultados. Marras (2021) argumenta que gestores precisam compreender a dimensão humana da produtividade: colaboradores emocionalmente exaustos não mantêm níveis estáveis de desempenho, mesmo com alto conhecimento técnico. Fiorelli (2018) complementa ao destacar que a inteligência emocional da liderança interfere na saúde emocional da equipe. Empresas com clima saudável apresentam resultados superiores porque tratam o ambiente de trabalho como espaço de relações humanas, não apenas de execução de tarefas.



A atualização da NR-1 pela Portaria MTE nº 1.419/2024 tornou a saúde mental uma exigência legal. Monteiro (2024) e Haluch e Reicher (2025) apontam que riscos psicossociais agora têm o mesmo peso que riscos físicos ou ergonômicos, exigindo diagnóstico, intervenção e monitoramento. Práticas de cuidado emocional fazem parte da conformidade institucional, impactam auditorias e têm repercussões trabalhistas e reputacionais.

Dados do Tribunal Superior do Trabalho (2021) confirmam: transtornos mentais estão entre as principais causas de afastamentos. Empresas que não integram políticas de saúde mental à sua rotina enfrentam queda de produtividade e dificuldade para reter talentos.

O Modelo MAGO, desenvolvido neste estudo responde a essa demanda. Ao propor monitoramento, acompanhamento, gestão e orientação, traduz em processo estruturado o que os autores apontam isoladamente. O monitoramento contínuo atende às diretrizes da NR-1; o acompanhamento humanizado dialoga com Matos et al. (2022); a gestão integrada conversa com Chiavenato (2021); e a orientação conecta-se às propostas de formação e liderança empática discutidas por Fiorelli (2018) e Senge (2020).

O MAGO não é apenas sistematização teórica, é caminho aplicável para reduzir adoecimento, fortalecer a cultura organizacional e ampliar retenção. Ao transformar o cuidado emocional em rotina, o modelo permite que desempenho e bem-estar caminhem juntos, alinhando-se ao que organizações competitivas e sustentáveis precisam hoje.

A gestão da saúde mental não se restringe à prevenção de adoecimento. É elemento estruturante da produtividade e da permanência de talentos. Ao investir em saúde mental, a empresa investe na solidez de sua própria estratégia de longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar como a gestão administrativa da saúde mental influencia a produtividade e a retenção de talentos nas organizações brasileiras, considerando programas estruturados, políticas de bem-estar e diretrizes legais vigentes. A análise evidenciou que a saúde mental transcendeu a condição de tema complementar para ocupar posição estratégica na administração contemporânea, impactando diretamente o desempenho organizacional, o clima institucional e a sustentabilidade das empresas.

A fundamentação teórica demonstrou que transtornos como ansiedade, depressão, burnout e estresse ocupacional representam riscos concretos ao funcionamento organizacional, gerando consequências mensuráveis em absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e perda de capacidade produtiva. As contribuições de Chiavenato (2021), Matos et al. (2022) e da Cartilha Saúde Mental e Trabalho confirmaram que ambientes marcados por sobrecarga emocional, ausência de reconhecimento e falta de apoio institucional produzem ciclos de adoecimento que comprometem tanto o indivíduo quanto a coletividade.



A discussão sobre políticas e diretrizes legais, fundamentada na Portaria MTE nº 1.419/2024 e nas orientações da ISO 45003, indicou que a gestão da saúde mental deixou de ser iniciativa voluntária para tornar-se exigência normativa. A inclusão dos riscos psicossociais na Norma Regulamentadora nº 1 equiparou o cuidado emocional às demais dimensões da segurança do trabalho, exigindo das organizações diagnóstico, intervenção e monitoramento contínuo. Essa mudança reforça que práticas de bem-estar não são benefícios secundários, mas componentes essenciais da conformidade institucional e da responsabilidade corporativa.

O desenvolvimento do Modelo MAGO - Acompanhamento de Gestão e Orientação representou a principal contribuição teórico-aplicada desta pesquisa. Ao estruturar os eixos de monitoramento, acompanhamento, gestão e orientação, o modelo traduziu em processo operacional o que a literatura aponta de forma fragmentada. O MAGO integra as exigências normativas da NR-1, as recomendações de gestão humanizada propostas por Chiavenato (2021) e Fiorelli (2018), e as práticas de desenvolvimento contínuo defendidas por Senge (2020), configurando-se como ferramenta prática para empresas que buscam equilibrar desempenho e qualidade de vida.

A análise evidenciou que organizações que incorporam a saúde mental às suas estratégias de gestão de pessoas alcançam resultados superiores em retenção de talentos, engajamento e capacidade inovadora. Marras (2021) e Robbins e Judge (2020) reforçam que a dimensão emocional do trabalho interfere diretamente na motivação, na criatividade e na permanência dos colaboradores, fatores decisivos para a competitividade no cenário atual.

Os achados confirmam que investir em saúde mental não é prática assistencialista, mas decisão estratégica que fortalece a sustentabilidade organizacional. Empresas que tratam o bem-estar psicológico como indicador de desempenho constroem culturas baseadas em confiança, respeito e propósito compartilhado, pilares fundamentais para o sucesso no século XXI.

O estudo apresenta como limitação o fato de se apoiar exclusivamente em pesquisa bibliográfica, o que sugere a necessidade de investigações empíricas que avaliem a aplicação prática do Modelo MAGO em diferentes contextos organizacionais. Pesquisas futuras podem explorar a efetividade de programas de saúde mental em setores específicos, mensurar o retorno sobre investimento dessas iniciativas e analisar a percepção de colaboradores e lideranças sobre as políticas implementadas.

As transformações no mundo do trabalho apontam para a necessidade de aprofundamento em temas como saúde mental em ambientes híbridos e remotos, impactos da tecnologia digital no equilíbrio emocional, práticas de inclusão e diversidade relacionadas ao bem-estar psicológico, e formação de lideranças para gestão empática e humanizada. Essas questões ganham relevância diante das mudanças sociais, tecnológicas e regulatórias que redefinem continuamente as relações laborais no Brasil.



A gestão da saúde mental consolida-se como elemento estruturante da administração moderna, exigindo das organizações postura ativa, integrada e comprometida com o desenvolvimento humano. O cuidado emocional emerge não apenas como resposta às demandas legais, mas como expressão de valores éticos e compromisso com a construção de ambientes de trabalho dignos, saudáveis e orientados ao crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ANADEM. Manual Saúde Mental nas Empresas. Brasília: Universidade Corporativa Anadem, 2023.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Diário Oficial da União, Brasília, 28 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Cartilha Saúde Mental e Trabalho. Brasília: MS, 2023.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Relatório Geral da Justiça do Trabalho 2021*. Brasília, DF: TST, 2021.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN/Elsevier, 2021.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

FIORELLI, J. O. Psicologia para Administradores. São Paulo: Atlas, 2018.

FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R. Inteligência emocional e trabalho: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HALUCH, C. G; REICHER, S. C. Saúde mental no centro das relações de trabalho: a alteração na Norma Regulamentadora nº 1. Consultor Jurídico, 30 jan. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho: o que é e como se faz. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MATOS, L.S.O. et al. Cartilha Saúde Mental e Trabalho: riscos e prevenção. Fortaleza: SGP/SSQV, 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Norma Regulamentadora nº 1. Brasília, 2020.

MONTEIRO, F. Mudanças na NR-1 e a inclusão dos riscos psicossociais no GRO. Ordem dos Advogados do Brasil, 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. World Mental Health Report. Genebra: OMS, 2022.



POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. Saúde mental e qualidade de vida no trabalho. Brasília: CAAS, 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento Organizacional. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SAÚDE MENTAL NO CENTRO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO. Revista Proteção, 2024.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 35. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Relatório de Afastamentos por Doenças Mentais. Brasília, 2021.

VASCONCELOS, E. Gestão de Saúde Mental nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2023.