



Avanços e Reflexões em

Recursos Humanos:

Um Olhar Acadêmico e Profissional

Tássia Patrícia Silva do Nascimento
Victor da Silva Almeida
(Organizadores)



AYA EDITORA
2025



Avanços e Reflexões em

Recursos Humanos:

Um Olhar Acadêmico e Profissional



Avanços e Reflexões em

Recursos Humanos:

Um Olhar Acadêmico e Profissional

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Victor da Silva Almeida

(Organizadores)



AYA EDITORA

2025

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organização

Prof.ª Dr.ª Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Prof.º Dr. Victor da Silva Almeida

Capa

AYA Editora©

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva (UNIDAVI)

Prof.ª Dr.ª Adriana Almeida Lima (UEA)

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza (UCPEL)

Prof.º Dr. Alaerte Antonio Martelli Contini (UFGD)

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos (IFAP)

Prof.º Dr. Carlos Eduardo Ferreira Costa (UNITINS)

Prof.º Dr. Carlos López Noriega (USP)

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues (PUCRS)

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chiroli (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota (IFPI)

Prof.ª Dr.ª Déa Nunes Fernandes (IFMA)

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis (UEMG)

Prof.º Dr. Denison Melo de Aguiar (UEA)

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos (UNIFAP)

Prof.º Dr. Gilberto Zammar (UTFPR)

Prof.º Dr. Gustavo de Souza Preussler (UFGD)

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota (IF Baiano)

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza (UFS)

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC)

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão (UFPE)

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior (UFRR)

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra (IFCE)

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho (UFRPE)

Prof.ª Dr.ª Marcia Cristina Nery da Fonseca Rocha Medina (UEA)

Prof.ª Dr.ª Maria Gardênia Sousa Batista (UESPI)
Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes (UTFPR)
Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda (UEPG)
Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes (UFRA)
Prof.º Dr. Raimundo Santos de Castro (IFMA)
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani (UTFPR)
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira (IFAC)
Prof.º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos (ITA)
Prof.ª Dr.ª Sílvia Gaia (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo (UFPR)
Prof.º Dr. Ygor Felipe Távora da Silva (UEA)

Conselho Científico

Prof.º Me. Abraão Lucas Ferreira Guimarães (CIESA)
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz (UniCesumar)
Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva (UFRGS)
Prof.ª Ma. Denise Pereira (FASU)
Prof.º Dr. Diogo Luiz Cordeiro Rodrigues (UFPR)
Prof.º Me. Ednan Galvão Santos (IF Baiano)
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig (UFPR)
Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva (HONPAR)
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti (UFPR)
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim (FASF)
Prof.ª Dr.ª Lucimara Glap (FCSA)
Prof.ª Dr.ª Maria Auxiliadora de Souza Ruiz (UNIDA)
Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa (UniOPET)
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch (FASF)
Prof.ª Dr.ª Rosângela de França Bail (CESCAGE)
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens (FASF)
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares (UFPI)
Prof.ª Dr.ª Sílvia Aparecida Medeiros Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tássia Patrícia Silva do Nascimento (UEA)
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues (IFSC)

© 2025 - AYA Editora

O conteúdo deste livro foi enviado pelos autores para publicação em acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores. Estes detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, que reflete única e inteiramente sua perspectiva e interpretação pessoal.

É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se aos serviços de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou as opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

A946 Avanços e reflexões em recursos humanos: um olhar acadêmico e profissional [recurso eletrônico]. / Tássia Patrícia Silva do Nascimento, Victor da Silva Almeida (organizadores). -- Ponta Grossa: Aya, 2025. 276 p.

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-839-7

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Satisfação no trabalho. 5. Assédio no ambiente de trabalho. 6. Envelhecimento. 7. Velhice - Aspectos sociais – Brasil. 8. Maternidade - Aspectos sociais. 9. Trabalhadoras Trabalho e família. 10. Tecnologia da informação. 11. Governança corporativa 12. Governança da Internet - Aspectos morais e éticos. I. Nascimento, Tássia Patrícia Silva do. II. Almeida, Victor da Silva. III. Título

CDD: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação.....XIV

01

A Era Digital na Gestão de Pessoas 1

Joelma Cavalcante Martins

João Vitório Viana da Silva

Thais Regina Moura da Costa

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.1

02

O Impacto da Inteligência Artificial na Área de Recursos Humanos 10

Gláucia Cantuária Almeida de Souza

Karoline de Freitas Nunes

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.2

03

A Gestão da Saúde Mental e do Bem-Estar dos Colaboradores, Bem Como, seus Reflexos no Ambiente Corporativo20

Wanderson Rodrigues Lacerda
Ricardo Henrique Menezes Mendonça
Robson William Ferreira Lima
Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.3

04

Saúde mental no trabalho: O papel dos Recursos Humanos na Identificação de Doenças Mentais que Afetam o Trabalho e a Promoção de um Ambiente Saudável nas Empresas.....36

Fernanda Mara Conceição Pinto
Helen Daiana Cascaes Messa
Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.4

05

A Síndrome de Burnout: Práticas de Autocuidado para Profissionais de Recursos Humanos.....50

Gabriele Neves do Nascimento
Natália Siqueira de Lima
Vanessa Calafate Leal
Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.5

06

NR-1 e Saúde Mental nas Organizações: Atuação do RH na Prevenção de Doenças Psicossociais66

Iris Thalissa do Vale D'Angelo

Silvana Pinto Cabral

Thays Paladino Martelet

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.6

07

Saúde Mental no Ambiente Corporativo: Os Desafios de uma Comunicação Assertiva e não Violenta com os Colaboradores.....77

Fabíola da Silva Rodrigues

Hesterfânia Silva de Oliveira

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.7

08

Como o Clima Organizacional Influencia o Índice de Absenteísmo90

Adriene dos Santos Barbosa

Adryelle Correa Carneiro

Ariane Gabriele Lopes Silva

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.8

09

Etarismo e (Re)inserção de Profissionais 40+: Estudo de Caso na AKMOS Engenharia 100

Bruna Viana Batista

Carla Cristiny Menezes Melo

Daniela Venâncio Nunes

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.9

10

Profissionais 50+: Desafios e Oportunidades para a Inclusão no Mercado de Trabalho Atual..... 112

Joyce Monteiro de Melo

Mácia de Souza Penedo

Sheyda Hayden Tavares

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.10

11

A Inclusão de Pessoas com Deficiência: Desafios e Possibilidades Presentes no Setor Administrativo 122

Abraão Nunes Silva

Rodrigo Sabino de Melo

Tássia Patrícia do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.11

12

Trabalho e Maternidade: Os Desafios das Mães de Crianças Autistas no Mercado de Trabalho.....136

Bianca Xenofonte Pinheiro
Suely Silva da Silveira
Thais Regina Moura da Costa
Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.12

13

O Impacto da Maternidade na Ascensão Profissional155

Iranice Mendonça de Matos
Louise da Silva de Souza
Natasha Coelho Costa
Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.13

14

Assédio Moral e suas Consequências Emocionais .174

Aracelia Alves
Silviane da Silva Dutra
Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.14

15

O Papel da Assessoria como Planejamento Estratégico para o Setor de Departamento Pessoal para Redução de Passivos Trabalhistas 187

Daniele de Oliveira dos Santos Freire

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.15

16

Auditoria em Recursos Humanos: Análise da Gestão de Pessoas em Instituições Públicas no Estado do Amazonas201

Lorenza Giovanna Matos de Arruda

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.16

17

A Influência das Habilidades Comportamentais no Desempenho Organizacional dos Colaboradores .218

Kelly Caroline Monteiro da Silva

Larissa dos Santos Batista

Pilar Soares Murilho

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.17

18

Inserção Profissional: Transcendendo o Mercado de Trabalho.....229

Cassio Miguel da Silva Teixeira

Erika Louise Avelino Barbosa

Laildson Ribeiro Calderaro

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

DOI: 10.47573/aya.5379.2.479.18

Organizadores245

Índice Remissivo.....247

APRESENTAÇÃO

O presente volume reúne reflexões que acompanham as transformações recentes no campo da administração de pessoal e dos recursos humanos. A obra situa-se em um contexto em que a tecnologia, as novas formas de organização do trabalho e os desafios sociais ampliam a complexidade da gestão de pessoas, exigindo constante atualização e análise crítica.

Os capítulos abordam de forma integrada temáticas que vão desde os impactos da transformação digital e do uso de sistemas inteligentes até questões relacionadas à saúde mental, ao bem-estar e às práticas de prevenção em ambientes corporativos. Também são discutidos fenômenos ligados ao envelhecimento da força de trabalho, à inclusão de pessoas com deficiência, às demandas da maternidade e à conciliação entre trabalho e família, evidenciando como esses fatores influenciam as relações laborais e a dinâmica organizacional.

Outro eixo importante da obra trata das práticas de gestão que dialogam com ética, governança e responsabilidade social. Nesse sentido, a auditoria em instituições públicas, o papel da comunicação organizacional e o enfrentamento do assédio moral são apresentados como dimensões centrais para compreender a complexidade contemporânea do ambiente de trabalho.

O livro ainda explora a relevância das competências comportamentais no desempenho dos colaboradores, bem como os processos de reinserção profissional em diferentes etapas da vida. Essa diversidade de enfoques permite ao leitor observar como as práticas de recursos humanos se articulam tanto a fatores tecnológicos quanto a questões sociais e humanas, compondo um panorama abrangente.

Ao sistematizar essas diferentes perspectivas, os organizadores oferecem ao leitor um material que contribui para o aprofundamento acadêmico e para a prática profissional. As análises aqui reunidas ampliam a compreensão sobre como a gestão de pessoas pode atuar em um cenário em constante transformação, conciliando inovação, cuidado humano e estratégias organizacionais.

Dessa forma, este volume se apresenta como um espaço de diálogo entre pesquisadores e profissionais, convidando à reflexão crítica sobre os rumos da administração de recursos humanos e suas implicações na vida social e no ambiente corporativo.

Boa leitura!



A Era Digital na Gestão de Pessoas

The Digital Age in People Management

Joelma Cavalcante Martins

Centro Universitário FAMETRO. <http://orcid.org/0009-0004-5815-8393>

João Vitório Viana da Silva

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0007-1999-2811>

Thais Regina Moura da Costa

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8253364885342454>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: A era digital vem transformando cada vez mais a gestão de pessoas, assim, permitindo que as empresas possam adotar novas tecnologias para atrair e desenvolver talentos dentro das organizações. A transformação digital na área de RH envolve diversos fatores, um deles é a inteligência artificial que vem conquistando cada vez mais espaço. O objetivo central do trabalho é falar como a transformação digital impacta na gestão de pessoas, podendo analisar os impactos dentro de um ambiente organizacional e como o RH lida com essas mudanças. Propõe-se apresentar os principais desafios enfrentados pelo RH na adaptação dessa nova era digital. Os resultados mostraram que a era digital causou maior eficiência para que os profissionais de RH se concentrem em atividades estratégicas para treinar e desenvolver pessoas. Conclui-se que, embora existam desafios nessas mudanças, o RH vem criando estratégias para desenvolver pessoas dentro da era digital.

Palavras-chave: gestão de pessoas; novas tecnologias; transformação; ambiente organizacional.

Abstract: The digital age is increasingly transforming people management, allowing companies to adopt new technologies to attract and develop talent within their organizations. Digital transformation in HR involves several factors, one of which is artificial intelligence, which is gaining increasing traction. The main objective of this paper is to discuss how digital transformation impacts people management, analyzing the impacts within an organizational environment and how HR addresses these changes. The aim is to present the main challenges HR faces in adapting to this new digital age. The results showed that the digital age has increased efficiency, allowing HR professionals to focus on strategic activities to train and develop people. The conclusion is that, although these changes pose challenges, HR is developing strategies to develop people within the digital age.

Keywords: people management; new technologies; transformation; organizational environment.

INTRODUÇÃO

Portanto, este trabalho se justifica pela relevância do tema, que está diretamente ligado à sustentabilidade, à competitividade e ao desenvolvimento organizacional no contexto atual. Além disso, a pesquisa contribuiu para ampliar a compreensão sobre o papel estratégico do RH, que precisa equilibrar tecnologia

e gestão de pessoas, promovendo ambientes de trabalho mais inovadores, colaborativos e preparados para os desafios do futuro.

A era digital transformou profundamente a forma como as empresas gerenciam seus processos, pessoas e estratégias. Nesse caso, o setor de Recursos Humanos precisa se reinventar, adotando ferramentas tecnológicas, desenvolvendo novas competências e lidando com um ambiente cada vez mais dinâmico e desafiador. Este se justifica pela necessidade de compreender como o RH pode atuar de forma estratégica aliando a inovação, tecnologia e gestão de pessoas, garantindo não só a competitividade organizacional, mas também o desenvolvimento humano dentro das empresas.

A transformação digital tem provocado mudanças significativas na forma como as organizações operam, especialmente na gestão de pessoas.

Para empresas do setor de tecnologia, essas mudanças tornam-se ainda mais expressivas, uma vez que a inovação é parte essencial do seu modelo de negócios. Nesse contexto, a gestão de pessoas enfrenta o desafio de acompanhar as constantes evoluções tecnológicas, sem perder de vista o desenvolvimento humano, o bem-estar dos colaboradores e a manutenção de um ambiente organizacional saudável. Dessa forma temos a seguinte problemática: Como a transformação digital pode impactar na gestão de pessoas?

A escolha desse tema se justifica pela relevância atual da transformação nas empresas, principalmente nas pequenas organizações, que muitas vezes possuem menos recursos, mas precisam se adaptar de maneira rápida às novas demandas do mercado. A necessidade de alinhar tecnologia, inovação e gestão de pessoas tornam-se um fator estratégico para a sustentabilidade e crescimento da empresa.

A pesquisa tem como objetivo geral compreender, de forma aprofundada, como a transformação digital tem impactado a gestão de pessoas. E como objetivos específicos: Investigar quais tecnologias e ferramentas digitais estão sendo utilizadas pela empresa no setor de Recursos Humanos, identificar os principais desafios enfrentados pela empresa na adaptação da gestão de pessoas à era digital e mapear as oportunidades geradas pela digitalização para o desenvolvimento de pessoas e processos.

Além disso, compreender como funciona esse mundo tecnológico, tem enfrentado os desafios da digitalização e, ao mesmo tempo, aproveitado as oportunidades que ela oferece, contribui não só para a melhoria dos processos internos da organização, como também serve de referência para outras empresas de pequeno porte que estão passando por situações semelhantes.

Portanto, este estudo é relevante tanto no âmbito acadêmico, por agregar conhecimento sobre a gestão de pessoas na era digital, quanto no contexto organizacional, por oferecer reflexões, diagnósticos em possíveis soluções para os desafios enfrentados pela empresa. O trabalho busca, assim, colaborar para o fortalecimento da gestão de pessoas como um setor estratégico, capaz de alinhar tecnologia e desenvolvimento humano de forma eficaz.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Pessoas

Atualmente, a Era Digital vem ganhando visibilidade no mercado atual, principalmente quando se trata da administração de recursos humanos, por meio disso, o RH vem avançando através de mudanças que causam grande impacto na gestão de pessoas, mediante o uso da tecnologia e inovação que podem transformar o seu capital humano.

Segundo, Chiavenato (2021) “A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.” A frase reforça que, mesmo diante dos avanços tecnológicos, o sucesso organizacional depende da valorização e desenvolvimento das pessoas, integrando competências humanas e digitais para gerar resultados sustentáveis.

A tecnologia pode ser uma ferramenta importante para criar novas estratégias de gestão de pessoas, mas seu sucesso depende da integração com outros setores da organização. Quando a tecnologia interage com diferentes áreas, ela ajuda a transformar as relações e o ambiente de trabalho, criando um novo sistema social dentro da empresa.

Isso significa que a gestão de pessoas na era digital deve considerar não apenas a tecnologia isoladamente, mas também como ela impacta a cultura e os processos organizacionais. Conforme apresenta Fischer e Albuquerque (2001), “a tecnologia pode ser ferramenta útil na consolidação de novas estratégias de gestão de pessoas na medida em que interaja com outros aspectos organizacionais para a emergência de um novo sistema social.”

De acordo Lacerda e Silva (2019) “a gestão de pessoas na era digital exige um foco no desenvolvimento contínuo das competências digitais e na adaptação cultural para promover inovação.” Isso quer dizer que na era digital, a gestão de pessoas precisa ir além das práticas tradicionais, ou seja, as empresas devem investir constantemente no aprendizado e aprimoramento das habilidades digitais dos seus colaboradores, para que eles consigam usar novas tecnologias com eficiência.

Além disso, é fundamental que a cultura organizacional esteja aberta a mudanças e inovações, para que as pessoas se adaptem rapidamente e contribuam para a transformação digital da empresa. Ou seja, o foco é tanto em desenvolver competências técnicas quanto em criar um ambiente que valorize a inovação e a flexibilidade.

Conceito da Era Digital na Gestão de Pessoas

A era digital na gestão de pessoas refere-se à integração de tecnologias digitais nos processos de Recursos Humanos, visando otimizar a gestão do capital humano e promover uma atuação mais estratégica e eficiente. Segundo Ulrich (2017,

p. 45), “a transformação digital no RH permite a automação de tarefas rotineiras, liberando os profissionais para focar em atividades estratégicas que agregam valor à organização”.

Essa digitalização não apenas agiliza os processos, mas também amplia a capacidade de análise de dados para decisões mais assertivas, conforme destaca Bondarouk e Brewster (2016, p. 2660): “a adoção de *people analytics* possibilita ao RH identificar tendências e antecipar necessidades, promovendo um desenvolvimento mais alinhado com os objetivos organizacionais”.

Portanto, a era digital na gestão de pessoas não é apenas uma questão tecnológica, mas um processo que transforma a cultura organizacional, a forma de interação e o papel estratégico do RH dentro das empresas.

O Que é Transformação Digital?

A transformação digital apresenta alguns conceitos que podem impactar a gestão de pessoas, dentre eles estão a tecnologia, análise de dados, flexibilidade, foco no desenvolvimento humano, *people analytics*. A modernização tecnológica vai além da adoção de tecnologias: ela envolve mudanças culturais, estruturais e de mentalidade. O contexto organizacional, significa repensar processos, comunicação, estratégias e até os modelos de liderança.

O setor de RH enfrenta o desafio de se reinventar. A tecnologia impacta o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e gestão de clima. Ao mesmo tempo, oportunidades: automação de tarefas, uso de inteligência artificial *analytics*, plataformas colaborativas e gamificação.

A digitalização organizacional no setor de Recursos Humanos vai além da simples automação de processos; ela envolve a implementação de tecnologias que otimizam e agilizam as operações, permitindo uma gestão mais estratégica e eficiente das pessoas. Ferramentas como softwares de gestão, plataformas de recrutamento online, inteligência artificial (IA) e automação são exemplos de como a digitalização facilita o trabalho do profissional de RH. Essas tecnologias possibilitam uma atuação mais estratégica, com foco em análise de dados e desenvolvimento humano, alinhando-se às necessidades e desafios do ambiente corporativo contemporâneo (Provalore, 2023, p. 20).

Dessa forma, é possível perceber que a digitalização não apenas moderniza as ferramentas de trabalho, mas também transforma o papel do RH dentro das organizações. O profissional da área passa a atuar de maneira mais analítica, contribuindo diretamente para a tomada de decisões estratégicas e para a construção de uma cultura organizacional mais adaptável e orientada por dados.

Essa inovação digital representa uma mudança estrutural nas organizações, pois, segundo Baptista e Oliveira (2015, p. 102), “a digitalização dos processos de Recursos Humanos promove maior agilidade, eficiência e uma gestão orientada por dados, o que possibilita decisões mais estratégicas e alinhadas com os objetivos

organizacionais”. Assim, a digitalização no RH permite automatizar tarefas e coletar dados precisos, facilitando análises que tornam a gestão mais rápida e eficaz. Isso possibilita decisões mais informadas e alinhadas às metas da organização.

Além disso, Parry e Tyson (2011) destacam que o uso de tecnologias digitais permite que o RH atue de forma proativa, antecipando necessidades e promovendo o desenvolvimento dos colaboradores, através dessa citação é possível compreender que o uso atual dessas ferramentas enfatiza, que a tecnologia ajuda o RH a agir antes dos problemas, planejando e apoiando o crescimento dos funcionários.

Em consonância com Silva (2020), reforça que a “transformação digital no RH representa uma mudança cultural e operacional que contribui para a sustentabilidade e competitividade das organizações na era digital”, ou seja, a transformação digital no RH muda tanto a forma de pensar quanto de agir dentro das empresas, ajudando-as a se manter fortes e competitivas no mercado atual.

Como ela Impacta a Cultura Organizacional?

A era digital tem transformado profundamente a forma como as organizações gerenciam pessoas, influenciando diretamente a cultura organizacional. Segundo Inácio, Rolim e Serralvo (2022), a transformação digital exige mais do que a implementação de tecnologias; demanda uma mudança cultural que envolva abertura à inovação, colaboração e adaptabilidade. Essa mudança cultural é essencial para garantir que as empresas se mantenham competitivas em um cenário cada vez mais dinâmico e orientado por dados.

Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos assume papel estratégico, utilizando ferramentas digitais que não apenas otimizam processos, mas também fortalecem valores e comportamentos alinhados à nova realidade corporativa. Parry e Tyson (2011) destacam que o uso de tecnologias digitais permite ao RH atuar de forma proativa, antecipando necessidades e desenvolvendo competências nos colaboradores, o que contribui para uma cultura organizacional mais ágil e voltada para resultados.

Silva (2020) reforça que a transformação digital no RH representa uma mudança tanto operacional quanto cultural, influenciando a forma como as pessoas interagem, se comunicam e percebem o trabalho. Essa evolução possibilita maior transparência, engajamento e autonomia, elementos que impactam diretamente o clima e a identidade organizacional. Além disso, a digitalização favorece práticas mais flexíveis, como o trabalho remoto e a gestão descentralizada, que exigem novas posturas de liderança e de colaboração entre equipes.

Assim, percebe-se que a era digital na gestão de pessoas vai além de modernizar ferramentas e processos; ela redefine a própria essência da cultura organizacional. Ao alinhar tecnologia, estratégias de RH e valores institucionais, as empresas criam um ambiente propício à inovação, ao engajamento e à sustentabilidade no longo prazo.

Qual é o Papel da Liderança na era Digital?

A era digital impõe novos desafios e demandas à liderança nas organizações, exigindo competências que vão além da gestão tradicional. Conforme Davenport e Ronanki (2018), líderes digitais devem ser agentes de transformação, capazes de conduzir mudanças rápidas, promover a inovação e incentivar uma cultura organizacional adaptativa. A liderança na era digital exige, portanto, flexibilidade, visão estratégica e habilidade para integrar tecnologia com o desenvolvimento humano.

Segundo Westerman, Bonnet e McAfee (2014), a liderança digital eficaz envolve a capacidade de fomentar ambientes colaborativos e empoderar equipes por meio do uso de ferramentas digitais que ampliam a comunicação e o compartilhamento de conhecimento. Além disso, líderes devem atuar para reduzir resistências culturais e incentivar a aprendizagem contínua, aspectos fundamentais para que as organizações se mantenham competitivas no contexto da transformação digital.

Silva (2020) reforça que a liderança na era digital também requer uma postura mais aberta e inclusiva, que valorize a diversidade de pensamentos e habilidades, estimulando a inovação e a criatividade entre os colaboradores. Isso inclui o desenvolvimento de competências emocionais, como empatia e resiliência, essenciais para gerir equipes em ambientes de alta complexidade e constante mudança.

Assim, o papel do líder na era digital vai além da supervisão de processos; ele se configura como um facilitador da transformação cultural, capaz de alinhar pessoas, tecnologia e estratégias organizacionais para promover o crescimento sustentável e a adaptabilidade contínua das empresas.

Quais são os Desafios e Oportunidades do RH na era Digital?

A era digital apresenta diversos desafios e oportunidades para o setor de Recursos Humanos, que precisa se reinventar para acompanhar as transformações tecnológicas e as mudanças no comportamento dos colaboradores. Segundo Ulrich (2017), o RH digital deve atuar como um parceiro estratégico do negócio, utilizando ferramentas tecnológicas para melhorar a eficiência operacional e, ao mesmo tempo, focar no desenvolvimento humano e na experiência dos colaboradores.

Um dos principais desafios apontados por Bondarouk e Brewster (2016) é a necessidade de integrar tecnologias como inteligência artificial e *people analytics* aos processos tradicionais, garantindo que a automação não substitua o aspecto humano fundamental para a gestão de pessoas. Por outro lado, essas tecnologias oferecem a oportunidade de personalizar o desenvolvimento profissional, antecipar necessidades de treinamento e melhorar a tomada de decisão baseada em dados.

Além disso, Silva (2020) destaca que o RH na era digital precisa gerenciar a mudança cultural dentro das organizações, lidando com resistências internas e promovendo um ambiente que estimule a inovação, a colaboração e a

adaptabilidade. Essa função é crucial para que as empresas possam tirar proveito das novas tecnologias sem perder o foco nas relações interpessoais e no bem-estar dos colaboradores.

Dessa forma, o RH digital encontra-se diante do desafio de equilibrar a adoção tecnológica com a manutenção de uma cultura organizacional saudável, aproveitando as oportunidades para transformar o capital humano em um diferencial competitivo sustentável.

METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e documental. Inicialmente, foram selecionadas fontes acadêmicas, artigos científicos, livros e relatórios recentes que abordam a digitalização e sua influência na gestão de pessoas. A pesquisa bibliográfica permitiu compreender os conceitos, tendências e desafios da Era Digital no contexto do Recursos Humanos.

Foram observadas práticas organizacionais relacionadas a comunicação interna, uso de ferramentas, rotinas de trabalho e ações de capacitação, processos e práticas organizacionais adotadas pela empresa, quando possível.

Além disso, foram analisados estudos de caso e publicações de organizações e consultorias especializadas em tecnologia e gestão de pessoas, buscando identificar práticas reais e impactos da digitalização no ambiente corporativo. Essa análise documental complementou o entendimento teórico com exemplos práticos. Análise documental, utilizando materiais fornecidos pela organização, como relatórios internos, registros de treinamentos, práticas de RH digital, entre outros.

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de explorar conceitos e práticas que envolvem aspectos humanos e tecnológicos, sem o intuito de mensurar resultados quantitativos específicos. Dessa forma, o estudo propõe uma reflexão crítica e fundamentada sobre os processos de transformação digital na gestão de pessoas, visando contribuir para o desenvolvimento acadêmico e profissional da área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar os impactos da transformação digital na gestão de pessoas, identificando os desafios e oportunidades enfrentados pela organização nesse processo de adaptação às novas tecnologias. Foi possível perceber que, embora a empresa esteja inserida em um setor naturalmente inovador, a gestão de pessoas também enfrenta barreiras relevantes frente à digitalização, como a necessidade de requalificação de colaboradores, resistência a mudanças, limitações de estrutura tecnológica e dificuldade em alinhar o uso de ferramentas digitais aos valores humanos da organização.

A Era Digital trouxe uma revolução significativa para a gestão de pessoas, redefinindo processos, papéis e estratégias dentro das organizações. A adoção de tecnologias digitais, como sistemas de gestão integrada, inteligência artificial, análise de dados e automação, tem possibilitado um gerenciamento mais eficiente e ágil dos recursos humanos, impactando desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e retenção de talentos. Essas ferramentas promovem não apenas a otimização das tarefas operacionais, mas também permitem uma atuação mais estratégica do RH, baseada em insights precisos e personalizados.

Apesquisa também revelou diversas oportunidades que a transformação digital proporciona, como a automação de processos operacionais, o uso de plataformas digitais para recrutamento e treinamento, a melhora na comunicação interna e o aumento da produtividade por meio de soluções mais ágeis e colaborativas. Assim, ficou evidente o papel do RH como mediador entre a tecnologia e o capital humano, sendo responsável por promover uma cultura de inovação sem perder de vista o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

Além disso, a digitalização tem contribuído para a transformação cultural nas empresas, exigindo maior flexibilidade, colaboração e foco no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. O papel do profissional de RH evoluiu, tornando-se cada vez mais analítico e consultivo, com a responsabilidade de integrar tecnologia e capital humano de forma harmoniosa. A era digital também impõe desafios, como a necessidade de capacitação constante, a gestão da diversidade tecnológica entre os colaboradores e a preocupação com a ética e a privacidade dos dados.

Portanto, a digitalização na gestão de pessoas não é apenas uma questão de modernização tecnológica, mas um processo complexo que envolve mudanças estruturais e comportamentais. Organizações que conseguem alinhar essas transformações às suas estratégias de negócio tendem a obter vantagens competitivas significativas, promovendo ambientes de trabalho mais engajados, produtivos e preparados para os desafios do futuro. Em suma, a Era Digital não apenas redefine a forma como as pessoas são geridas, mas também abre caminho para uma gestão mais humana, estratégica e inovadora.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, João; OLIVEIRA, Tiago. **Understanding digital transformation: A review and a research agenda.** *Journal of Business Research*, v. 69, n. 5, p. 1014-1023, 2015.

BONDAROUK, Tatiana; BREWSTER, Chris. **Conceptualising the future of HRM and technology research.** *The International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 21, p. 2652-2671, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: frases e conceitos inspiradores.** Blog EAD Plataforma, 2021. Disponível em: <https://blog.eadplataforma.com/gestao-de-empresas/frases-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. **Artificial intelligence for the real world**. Harvard Business Review, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

FISCHER, A. S.; ALBUQUERQUE, L. G. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, n. 3, p. 1-20, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/D7JLcVJ4t7HkNTGhgnMM9Dt/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

INÁCIO, Bruno Richard; ROLIM, Rebeca Barreiros; SERRALVO, Francisco Antonio. **O papel da cultura organizacional na transformação digital**. Revista Administração em Diálogo, v. 24, n. 2, p. 1–7, 2022.

LACERDA, F. G.; SILVA, R. M. da. **Gestão de pessoas na era digital: desafios e práticas inovadoras**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 19, n. 3, p. 45-60, 2019. Disponível em: <https://www.gestaoetecnologia.com.br/artigo2019>. Acesso em: 9 ago. 2025.

PARRY, Emma; TYSON, Sandra. **Desired goals and actual outcomes of e-HRM**. Human Resource Management Journal, v. 21, n. 3, p. 335-354, 2011.

PROVALORE. **Transformação digital no RH: otimizando processos e desenvolvendo pessoas**. 2023. Disponível em: [inserir link]. Acesso em: [data].

SILVA, Carlos Eduardo da. **Transformação digital e gestão de pessoas: desafios e oportunidades**. São Paulo: Atlas, 2020.

ULRICH, Dave. **HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources**. McGraw-Hill Education, 2017.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Leading digital: Turning technology into business transformation**. Harvard Business Review Press, 2014.



O Impacto da Inteligência Artificial na Área de Recursos Humanos

The Impact of Artificial Intelligence on the Human Resources Field

Glauca Cantuária Almeida de Souza

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8452434931836561>

Karoline de Freitas Nunes

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/2778343017513247>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: A Inteligência Artificial (IA) tem promovido mudanças significativas na gestão de pessoas, automatizando processos como recrutamento, avaliação e desenvolvimento de talentos. Embora apresente vantagens em eficiência e agilidade, seu uso suscita desafios éticos, especialmente em relação a vieses algorítmicos, falta de transparência e desumanização das decisões. Este estudo analisa os impactos dessa tecnologia no setor de Recursos Humanos, destacando tanto os benefícios quanto os riscos associados à adoção dessa tecnologia. São discutidos os principais usos de soluções baseadas em algoritmos, enfatizando a necessidade de supervisão constante para garantir justiça e equidade. A pesquisa também ressalta a importância da ética e da sensibilidade humana para contrabalançar possíveis prejuízos causados pela opacidade dos sistemas automatizados. Ademais, o trabalho aponta os desafios enfrentados pelos profissionais da área, incluindo a capacitação técnica e a promoção de mudanças culturais para assegurar uma aplicação responsável. Por fim, destaca-se que a eficácia dessas ferramentas depende não apenas da tecnologia em si, mas da habilidade dos gestores em utilizá-la de forma justa e estratégica, minimizando desigualdades e promovendo transparência nas decisões organizacionais.

Palavras-chave: equidade; ética; transparência.

Abstract: Artificial Intelligence (AI) has driven significant changes in people management, automating processes such as recruitment, assessment, and talent development. While it offers advantages in efficiency and agility, its use raises ethical challenges, particularly regarding algorithmic biases, lack of transparency, and dehumanization of decisions. This study analyzes the impacts of this technology on the Human Resources sector, highlighting both the benefits and risks associated with its adoption. The main uses of algorithm-based solutions are discussed, emphasizing the need for constant oversight to ensure fairness and equity. The research also highlights the importance of ethics and human sensitivity to counteract potential harm caused by the opacity of automated systems. Furthermore, the work highlights the challenges faced by professionals in this field, including technical training and the promotion of cultural changes to ensure responsible application. Finally, it emphasizes that the effectiveness of these tools depends not only on the technology itself, but also on the ability of managers to use it fairly and strategically, minimizing inequalities and promoting transparency in organizational decisions.

Keywords: equity; ethics; transparency.

INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) tem revolucionado a gestão de pessoas ao automatizar atividades como recrutamento, avaliação e desenvolvimento de talentos. Apesar de promover agilidade e eficiência, seu uso levanta preocupações éticas relacionadas a viés algorítmico, desumanização dos processos e falta de clareza nos critérios adotados. A substituição parcial do julgamento humano exige um olhar atento à justiça e à responsabilidade nas decisões organizacionais.

Este estudo investiga os impactos da Inteligência Artificial (IA) na área de Recursos Humanos, evidenciando seus avanços, riscos e os desafios enfrentados pelos profissionais do setor. Uma das principais inquietações gira em torno da influência dos algoritmos sobre a equidade e a transparência corporativa. Sistemas baseados em dados históricos tendem a reproduzir preconceitos e estigmas, comprometendo a imparcialidade em processos seletivos e avaliações de desempenho. Assim, é essencial que o uso da IA seja acompanhado por mecanismos de supervisão e revisão contínua. Nesse contexto, a tecnologia deve caminhar lado a lado com princípios éticos e sensibilidade humana.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão: De que maneira a aplicação da Inteligência Artificial em processos de gestão de pessoas pode afetar a equidade, a ética e a transparência nas decisões organizacionais? Essa indagação orienta a análise crítica proposta neste trabalho, que busca compreender os efeitos da IA sobre os valores fundamentais que sustentam as práticas de Recursos Humanos.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a aplicação da IA na gestão de pessoas impacta os valores de ética, equidade e transparência. Além disso, busca analisar seus efeitos nas práticas organizacionais e promover uma reflexão crítica sobre o uso responsável dessa tecnologia nas decisões do setor de Recursos Humanos.

Entre os objetivos específicos, destaca-se o levantamento das principais aplicações da Inteligência Artificial (IA) em RH, como triagem automatizada de currículos, processos seletivos baseados em algoritmos e avaliações de desempenho. A proposta é entender de que forma essas soluções estão sendo implementadas, os ganhos percebidos e, sobretudo, os dilemas éticos associados à sua adoção crescente.

Outro ponto importante refere-se à perda de personalização nas decisões automatizadas. A opacidade dos critérios utilizados pelos algoritmos compromete o princípio da explicabilidade, impactando os profissionais de maneira muitas vezes imperceptível. Nesse sentido, Eubanks (2018) alerta que tecnologias mal planejadas ou sem monitoramento adequado podem aprofundar desigualdades já existentes no ambiente corporativo.

Por fim, o estudo aborda os desafios enfrentados pelos profissionais de RH na adoção ética da Inteligência Artificial (IA), incluindo a necessidade de capacitação técnica, mudanças culturais e formulação de políticas que assegurem a supervisão humana. Como destacam Davenport e Ronanki (2018), a efetividade da IA depende não só da tecnologia, mas da habilidade dos gestores em utilizá-la com justiça e estratégia.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos e Fundamentos da Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial (IA) refere-se à capacidade de sistemas computacionais em executar tarefas que tradicionalmente exigiriam inteligência humana, como raciocínio lógico, aprendizado, percepção de padrões e tomada de decisão (Russell; Norvig, 2021). Fundamentada em algoritmos, redes neurais artificiais e aprendizado de máquina, a IA permite que as máquinas processem grandes volumes de dados e realizem análises complexas com mínima ou nenhuma intervenção humana. Segundo Barbosa e Ferreira (2020), a Inteligência Artificial (IA) não apenas reproduz comportamentos humanos, mas tem o potencial de ampliar a capacidade de análise e decisão em contextos diversos, inclusive no ambiente corporativo.

Transformações Tecnológicas no Setor de Recursos Humanos

No contexto da transformação digital, o setor de Recursos Humanos (RH) tem vivenciado mudanças significativas impulsionadas por tecnologias como IA, big data e analytics. Essas ferramentas têm redesenhado os processos de gestão de pessoas, permitindo que o RH atue de maneira mais estratégica, orientada por dados e focada em resultados (Davenport; Ronanki, 2018). No Brasil, segundo Oliveira e Lima (2021), organizações que adotam tais tecnologias observam maior assertividade em suas decisões, com impactos positivos na atração, retenção e desenvolvimento de talentos, bem como na redução de custos operacionais e melhoria na experiência dos colaboradores.

Aplicações Práticas da IA na Gestão de Pessoas

Com o avanço tecnológico, a IA passou a ser aplicada em diversas frentes da gestão de pessoas. Entre as principais utilizações, destacam-se: triagem automatizada de currículos, entrevistas digitais com análise de linguagem verbal e não verbal, avaliações de desempenho baseadas em métricas e dados históricos, e programas personalizados de capacitação. Essas soluções têm sido adotadas por empresas que buscam agilidade, padronização e precisão nos processos decisórios de RH. Conforme apontam Silva e Andrade (2022), a IA pode, ainda, prever padrões de rotatividade, mapear competências e identificar comportamentos de risco, contribuindo para ações preventivas mais eficazes. No Brasil, empresas como a Magazine Luiza, Natura e Ambev já utilizam IA para triagem de currículos e análise preditiva de comportamento. Essas práticas têm contribuído para maior assertividade nos processos seletivos e personalização no desenvolvimento de talentos, além de fomentar uma cultura orientada por dados.

Ética, Transparência e Responsabilidade no Uso da Inteligência Artificial

Apesar dos avanços, o uso da IA na gestão de pessoas levanta implicações éticas relevantes, principalmente quanto ao viés algorítmico, à despersonalização das decisões e à responsabilização pelos resultados obtidos por sistemas automatizados. Algoritmos treinados com dados históricos podem reproduzir preconceitos e desigualdades sociais, afetando diretamente a equidade dos processos seletivos e avaliativos (Silva, 2021; Lima, 2020).

Nesse contexto, a transparência torna-se essencial para fortalecer a confiança nas decisões baseadas em IA. A explicabilidade dos critérios utilizados nos algoritmos deve ser clara, compreensível e auditável, promovendo segurança tanto para os candidatos quanto para os gestores. Santos e Ferreira (2022) afirmam que a confiança nos sistemas depende diretamente da capacidade das organizações em promover práticas éticas, acessíveis e inclusivas.

Além disso, a supervisão humana continua indispensável. Como destacam Vieira e Souza (2021), a governança ética da IA exige não apenas regulação técnica, mas também comprometimento institucional com a justiça social, assegurando que a tecnologia complemente — e não substitua — a sensibilidade e o julgamento humano nas decisões organizacionais.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) também desempenha um papel central na discussão ética, exigindo que os dados pessoais utilizados nos sistemas de IA sejam tratados com segurança, consentimento e finalidade clara. A conformidade com essa legislação fortalece a confiança institucional e protege os direitos dos colaboradores.

Desafios e Competências para a Implementação Responsável da Inteligência Artificial no RH

A implementação responsável da Inteligência Artificial (IA) no setor de Recursos Humanos demanda mais do que a aquisição de tecnologias avançadas. Exige, sobretudo, o desenvolvimento de competências técnicas, éticas e estratégicas por parte dos profissionais da área. Para garantir que a IA seja aplicada de maneira justa e eficaz, é necessário que os gestores de RH compreendam não apenas o funcionamento dos sistemas, mas também seus impactos organizacionais e sociais (Vieira; Souza, 2021).

Entre os principais desafios, destaca-se a lacuna de conhecimento técnico sobre algoritmos, análise de dados e funcionamento das ferramentas de IA. Muitos profissionais de RH ainda enfrentam dificuldades em interpretar os resultados gerados por esses sistemas, o que pode comprometer a supervisão humana e a tomada de decisões informadas (Silva; Andrade, 2022).

Além disso, a adoção da IA requer uma mudança cultural nas organizações, que deve promover uma visão crítica e ética da tecnologia. Isso envolve o

desenvolvimento de políticas internas que garantam transparência, inclusão e respeito à diversidade nos processos automatizados. Segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (Brasil, 2023), é fundamental que as empresas brasileiras implementem a IA com foco em ética, governança de dados e qualificação contínua dos profissionais, a fim de evitar práticas discriminatórias e garantir decisões mais equilibradas.

Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2022) indicam que 36% das indústrias brasileiras já utilizam inteligência artificial em áreas como recrutamento, capacitação e gestão de desempenho. Entre os benefícios apontados estão o aumento da produtividade, a agilidade na tomada de decisões e a personalização das trilhas de desenvolvimento de colaboradores, demonstrando que a IA já gera transformações práticas e mensuráveis nos ambientes organizacionais brasileiros.

Portanto, a implementação bem-sucedida da IA no RH está diretamente relacionada à capacidade das lideranças em promover capacitação contínua, fomentar o pensamento ético e integrar a tecnologia à estratégia organizacional de forma responsável e humanizada.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e com abordagem bibliográfica. A pesquisa qualitativa foi escolhida por possibilitar uma compreensão aprofundada das percepções, implicações e significados atribuídos ao uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, com ênfase nos aspectos éticos, de equidade e de transparência nas práticas organizacionais.

A natureza exploratória justifica-se pela necessidade de investigar um tema contemporâneo e em constante transformação, ainda carente de regulamentações e diretrizes consolidadas, especialmente no contexto brasileiro. Assim, buscou-se identificar e compreender as principais aplicações, dilemas éticos e desafios enfrentados por profissionais de Recursos Humanos no uso da IA, com base na produção científica recente e relevante da área.

A abordagem bibliográfica foi conduzida por meio da análise de livros, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos oficiais, priorizando fontes publicadas entre 2018 e 2024. Foram selecionadas obras que abordam tanto os fundamentos técnicos da IA quanto suas implicações sociais e organizacionais. Entre os principais autores utilizados estão Russell e Norvig (2021), que tratam dos aspectos técnicos e conceituais da IA; Davenport e Ronanki (2018), que analisam o impacto da IA no ambiente corporativo; e Eubanks (2018), cuja obra foca nos riscos sociais e nos mecanismos de exclusão promovidos por sistemas automatizados.

Foram selecionadas obras que abordam tanto os fundamentos técnicos da IA quanto suas implicações sociais e organizacionais. A seleção considerou critérios como: recorte temporal (publicações de 2018 a 2024), relevância temática, qualidade da fonte (periódicos acadêmicos e autores reconhecidos) e disponibilidade em bases confiáveis, como SciElo, Google Scholar e periódicos institucionais.

Também foram incluídos estudos nacionais que tratam da aplicação da IA no setor de Recursos Humanos, como os trabalhos de Silva e Andrade (2022), Vieira e Souza (2021), além de dados institucionais recentes da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2022) e da Associação Brasileira de Recursos Humanos (Brasil, 2023).

A análise do material seguiu uma perspectiva temática, a fim de identificar padrões recorrentes, preocupações centrais e propostas de boas práticas relacionadas ao uso da IA em RH. O conteúdo foi organizado em três eixos principais: (1) aplicações práticas da IA na gestão de pessoas; (2) riscos éticos e viés algorítmico; e (3) desafios para uma implementação responsável da tecnologia. Esses eixos serviram como base para a estruturação do capítulo de resultados e discussões, conectando os achados teóricos aos objetivos específicos da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos materiais bibliográficos permitiu identificar três grandes eixos de discussão: as aplicações práticas da inteligência artificial na gestão de pessoas; os riscos éticos e o viés algorítmico; e os desafios para uma implementação responsável no setor de Recursos Humanos.

Aplicações Práticas da Inteligência Artificial no RH

Os dados analisados indicam que a IA tem sido cada vez mais utilizada para automatizar processos antes operados exclusivamente por humanos. Ferramentas de triagem automática de currículos, análise de perfis comportamentais, sistemas de recrutamento por inteligência preditiva, assistentes virtuais e plataformas de e-learning personalizados são algumas das inovações em expansão.

Em especial, observou-se que organizações brasileiras de médio e grande porte têm adotado a IA como um recurso para aumentar a eficiência operacional do RH, acelerar processos seletivos e personalizar planos de desenvolvimento individual. A aplicação dessas tecnologias tem potencializado o uso de People Analytics, contribuindo para uma gestão mais estratégica e orientada por dados.

Entre os exemplos nacionais, destacam-se empresas como o Grupo Boticário, que utiliza algoritmos para mapear competências internas e identificar talentos com maior potencial; e a TOTVS, que oferece soluções de RH baseadas em IA para clientes de diversos setores. Essas iniciativas mostram que a IA já integra a realidade de muitas organizações brasileiras, influenciando positivamente a experiência do colaborador e a tomada de decisão estratégica no RH.

Riscos Éticos e Viés Algorítmico

O segundo eixo apontado nos dados se refere às preocupações éticas envolvendo o uso da IA. A literatura destaca que, embora a automação traga ganhos significativos, ela também pode reproduzir vieses existentes nos dados com

os quais os algoritmos foram treinados. Isso levanta questões de justiça, equidade e transparência nas decisões tomadas com apoio da IA.

Apesquisa revelou que, no Brasil, ainda há um gap importante na compreensão desses riscos por parte de muitos gestores. A ausência de regulamentações específicas agrava o problema, e a falta de diversidade nos dados alimenta sistemas que podem favorecer determinados grupos em detrimento de outros. Esse cenário evidencia a necessidade urgente de práticas mais éticas, inclusivas e auditáveis no desenvolvimento e uso dessas ferramentas.

Quadro 1 - Principais riscos éticos da IA em RH e estratégias de mitigação.

Risco	Descrição	Estratégia de Mitigação
Viés algorítmico	Reforço de desigualdades preexistentes nos dados.	Diversificação de dados e revisão constante dos algoritmos.
Falta de transparência	Crítérios de decisão não são claros para os usuários.	Adoção de princípios de explicabilidade e registros auditáveis.
Desumanização das decisões	Substituição do julgamento humano por sistemas automatizados.	Supervisão contínua e intervenção humana nos processos decisórios críticos.
Privacidade e uso indevido de dados	Dados sensíveis utilizados sem consentimento claro.	Conformidade com a LGPD e políticas robustas de governança de dados.

Fonte: autores, 2025.

Desafios para a Implementação Responsável da IA

Por fim, os resultados mostram que a adoção eficaz da IA requer mais do que aquisição tecnológica. Há um conjunto de desafios estruturais, técnicos e culturais que precisam ser enfrentados. Entre eles, destacam-se a resistência à mudança por parte dos profissionais, a carência de capacitação em competências digitais e éticas, e a falta de uma cultura organizacional baseada em inovação e responsabilidade social.

Além disso, as práticas de governança e compliance ainda são incipientes no que diz respeito à inteligência artificial aplicada ao RH. A pesquisa reforça que a implementação responsável da IA deve ser acompanhada de uma revisão dos princípios que norteiam a gestão de pessoas, buscando um equilíbrio entre eficiência tecnológica e valorização do fator humano.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2022) alerta que, embora 36% das indústrias brasileiras já utilizem IA, apenas uma parte dos profissionais de RH se sente preparada para lidar com os aspectos éticos e técnicos dessas ferramentas. Isso evidencia a urgência de programas de capacitação contínua e de incentivo à cultura digital nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, com foco nos princípios de ética, equidade e transparência. A partir de uma abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, foram identificadas as principais aplicações da IA no setor de Recursos Humanos, os riscos associados à sua adoção e os desafios para uma implementação responsável.

Os resultados demonstram que, embora a IA ofereça benefícios significativos — como maior agilidade, padronização de processos e suporte à tomada de decisão —, sua aplicação ainda apresenta riscos relevantes, especialmente relacionados ao viés algorítmico, à despersonalização e à opacidade das decisões automatizadas. Tais desafios exigem a supervisão humana constante, bem como o fortalecimento de práticas éticas e inclusivas no uso dessas tecnologias.

Verificou-se também que o sucesso da implementação da IA depende da atuação estratégica dos profissionais de RH, da construção de uma cultura organizacional orientada por valores humanos e da formulação de políticas de governança alinhadas à LGPD e aos princípios de justiça e responsabilidade.

Conclui-se que a IA não deve substituir o julgamento humano, mas sim atuar como ferramenta de apoio, desde que seu uso seja guiado por critérios éticos claros, práticas transparentes e mecanismos de controle.

Como limitação deste estudo, destaca-se a ausência de dados empíricos. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens qualitativas ou quantitativas com profissionais da área de Recursos Humanos, por meio de entrevistas ou questionários, a fim de compreender as percepções reais sobre a aplicação da IA no contexto organizacional brasileiro e validar, na prática, os riscos e benefícios levantados pela literatura.

REFERÊNCIAS

- ABRH Brasil. **Inteligência Artificial aplicada ao RH: desafios e oportunidades.** Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2023. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br>. Acesso em: 01 ago. 2025.
- BARBOSA, L. M.; FERREIRA, J. S. **Inteligência Artificial e as novas fronteiras do trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERSIN, Josh. **AI in HR: a real killer app.** 2018. Disponível em: <https://joshbersin.com>. Acesso em: 10 jul. 2025.
- BINNS, Reuben. **Algorithmic accountability and public reason.** Philosophy & Technology, [S.l.], v. 31, p. 543–556, 2018.
- CALVARD, Thomas; JESKE, Debora. **An identity perspective on ethics and artificial intelligence in human resource management.** Journal of Business Ethics, [S.l.], v. 152, p. 135–148, 2018.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas *et al.* **The future of recruitment: Predicting the future of candidates.** Harvard Business Review, 2016. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CNI. **Uso da inteligência artificial nas indústrias brasileiras: estudo técnico.** Confederação Nacional da Indústria, 2022. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br>. Acesso em: 01 ago. 2025.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. **Artificial Intelligence for the Real World.** Harvard Business Review, 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. **Artificial Intelligence for the Real World.** Harvard Business Review, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research.** 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

EUBANKS, Virginia. **Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor.** New York: St. Martin's Press, 2018.

FLORIDI, Luciano *et al.* **AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations.** Minds and Machines, [S.l.], v. 28, p. 689–707, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IA no RH: avanço ou ameaça? LinkedIn Notícias, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ia-no-rh-avanço-o-ou-ameaça>. Acesso em: 10 jul. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, R. A. **Algoritmos e desigualdade: uma análise crítica do viés nos sistemas automatizados.** Revista Direito e Sociedade, 2020.

MARR, Bernard. **Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems.** New York: Wiley, 2018.

MITTELSTADT, Brent Daniel *et al.* **The ethics of algorithms: Mapping the debate.** Big Data & Society, v. 3, n. 2, p. 1–21, 2016.

NILSSON, Nils J. **Principles of Artificial Intelligence.** Burlington: Morgan Kaufmann, 2014.

OLIVEIRA, D. S.; LIMA, T. C. **Tecnologia e Transformações no RH Brasileiro.** Revista de Gestão e Inovação, 2021.

RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. **Inteligência Artificial.** 4. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. **Inteligência Artificial.** 4. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

SANTOS, M. C.; FERREIRA, J. R. **Transparência Algorítmica e Confiança Organizacional**. Revista de Administração Pública, 2022.

SILVA, A. L. **Ética e Inteligência Artificial: desafios para o mundo do trabalho**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 2021.

SILVA, E. B.; ANDRADE, M. T. **IA na Gestão de Pessoas: possibilidades e riscos**. Cadernos de Administração, 2022.

STROHMEIER, Stefan. **Digital human resource management: a conceptual clarification**. German Journal of Human Resource Management, v. 34, n. 3, p. 345–365, 2020.

VIEIRA, F. M.; SOUZA, C. R. **Governança Ética da Inteligência Artificial nas Organizações**. Cadernos EBAPE.BR, 2021.



A Gestão da Saúde Mental e do Bem-Estar dos Colaboradores, Bem Como, seus Reflexos no Ambiente Corporativo

The management of Employee (collaborators) Mental Health and Well-being and its Reflections on the Corporate Environment

Wanderson Rodrigues Lacerda

Centro Universitário Famesro. <http://lattes.cnpq.br/4246146219353365>

Ricardo Henrique Menezes Mendonça

Centro Universitário Famesro. <https://lattes.cnpq.br/9784430188342452>

Robson William Ferreira Lima

Centro Universitário Famesro. <http://lattes.cnpq.br/9441336208603023>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário Famesro. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: A saúde mental nas organizações tem ganhado destaque como fator estratégico para o desempenho e bem-estar dos colaboradores. Este estudo analisa, por meio de revisão bibliográfica quali-quantitativa, a influência das práticas de gestão de Recursos Humanos voltadas ao cuidado psíquico sobre indicadores como produtividade, engajamento e retenção de talentos. A pesquisa explora fatores psicossociais de risco, como excesso de demanda e ausência de reconhecimento, bem como o papel da liderança e do clima organizacional no adoecimento mental. Programas institucionais de promoção à saúde, como aconselhamento psicológico e jornadas flexíveis, mostram-se eficazes na redução do estresse e do burnout. Além disso, destaca-se a importância da vigilância em saúde mental e do protagonismo dos trabalhadores na construção de ambientes organizacionais saudáveis. A análise dos estudos indica que empresas com estratégias integradas de cuidado emocional apresentam maior retorno sobre investimento e melhor desempenho coletivo. O trabalho reforça que a promoção da saúde mental no contexto corporativo não é apenas uma exigência ética, mas um diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade das organizações. Ao sistematizar evidências atuais, o estudo contribui com subsídios teóricos e práticos para gestores e profissionais comprometidos com ambientes de trabalho mais humanos e produtivos.

Palavras-chave: saúde mental; gestão de pessoas; produtividade; clima organizacional; bem-estar.

Abstract: Mental health in organizations has gained prominence as a strategic factor for employee performance and well-being. This study analyzes, through a qualitative-quantitative bibliographic review, the influence of Human Resources management practices focused on psychological care on indicators such as productivity, engagement, and talent retention. The research explores psychosocial risk factors, such as work overload and lack of recognition, as well as the role of leadership and organizational climate in mental illness. Institutional programs promoting mental health—such as psychological counseling and flexible work schedules—prove effective in reducing stress and burnout. Furthermore, the importance of mental health surveillance and worker protagonism is emphasized in the construction of healthy organizational environments. The analysis of the studies indicates that companies with

integrated emotional care strategies show higher return on investment and better collective performance. This paper reinforces that promoting mental health in the corporate context is not only an ethical requirement but also a competitive advantage essential to organizational sustainability. By systematizing current evidence, the study offers both theoretical and practical insights for managers and professionals committed to creating more humane and productive work environments.

Keywords: mental health; people management; productivity; organizational climate; well-being.

INTRODUÇÃO

A saúde mental nas organizações tem surgido como uma pauta estratégica no contexto empresarial moderno, impulsionada pelas transformações nas relações de trabalho, pelas exigências crescentes de produtividade e pelos impactos que foram gerados com a pandemia de Covid-19. A valorização do bem-estar emocional dos colaboradores deixou de ser apenas uma responsabilidade ética das empresas e passou a integrar os pilares fundamentais para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e de alta performance. A literatura especializada converge ao apontar que o ambiente de trabalho influencia diretamente a saúde psíquica dos indivíduos, podendo atuar tanto como promotor de equilíbrio quanto como catalisador para transtornos como ansiedade, estresse crônico e a Síndrome de Burnout (Matos, Menezes e Nunes, 2023, p. 338; Oliveira, Ferreira e Costa, 2022, p. 1).

Nesse cenário, práticas de gestão de Recursos Humanos voltadas à promoção da saúde mental ganham relevância por seu potencial de impactar positivamente indicadores organizacionais, como a produtividade, o engajamento e a retenção de talentos. A ausência de programas estruturados, por outro lado, pode gerar custos invisíveis às empresas, traduzidos em absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e queda no desempenho das equipes.

Diante deste contexto, a problemática central que norteia esta pesquisa questiona: como a implementação de programas e práticas de gestão de Recursos Humanos voltados para a saúde mental e o bem-estar impactam a produtividade, o engajamento e a retenção de talentos em organizações? Para responder a essa questão, o objetivo geral deste capítulo é analisar a contribuição de tais estratégias. Especificamente, buscar-se-á identificar as principais causas de adoecimento mental no trabalho, descrever as abordagens que vêm sendo implementadas e avaliar os impactos desses programas nos indicadores organizacionais.

Para alcançar os objetivos propostos, o presente estudo adota como metodologia uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa, baseada na análise e síntese de publicações científicas pertinentes ao tema. O capítulo está estruturado de modo a guiar o leitor desde a contextualização do problema até a discussão de soluções práticas. Após esta introdução, o Referencial Teórico aprofunda os conceitos centrais, a Metodologia detalha o percurso da pesquisa, os Resultados e Discussões analisam criticamente os achados da literatura, e, por fim, as Considerações Finais sintetizam as conclusões do estudo.

Ao considerar os vários fatores que compõem a saúde mental no trabalho (como condições ergonômicas, clima organizacional, reconhecimento e liderança), este estudo se propõe a analisar de que forma estratégias corporativas voltadas ao bem-estar psíquico contribuem para o desenvolvimento humano e organizacional. Ao reunir dados teóricos e práticos, busca-se fornecer subsídios para que as empresas repensem suas políticas de gestão, não apenas como mecanismos de controle, mas como promotoras da saúde integral dos seus colaboradores, reforçando a relevância científica da pesquisa ao sistematizar o conhecimento atual e sua relevância prática ao oferecer insights para gestores comprometidos com a criação de organizações mais humanas e eficientes.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Evolução do Conceito de Saúde Mental nas Organizações

Tradicionalmente, a noção de saúde nas instituições empresariais esteve vinculada à preservação física dos colaboradores, com atenção voltada principalmente à prevenção de acidentes e enfermidades laborais de ordem mecânica. Contudo, à medida que o universo do trabalho se remodela, nos níveis operacionais, táticos e estratégicos, surgem novas exigências emocionais, sociais e cognitivas. Como consequência, a abordagem da saúde nas organizações passou a abranger também aspectos psicológicos.

No cenário brasileiro, essa mudança foi amplamente influenciada pela consolidação do campo da Saúde do Trabalhador dentro da Saúde Coletiva, especialmente a partir da década de 1980, quando se passou a compreender o trabalho como um fator decisivo no processo de saúde e adoecimento. Conforme ressalta Minayo-Gomez *et al.* (2011), a saúde mental deixou de ser um tema secundário para ocupar lugar estratégico nas agendas institucionais, ainda que persistam desafios para sua efetiva regulamentação e monitoramento.

Galli (2025) evidencia que a gestão da saúde ocupacional no Brasil avançou de um modelo restrito ao físico para uma perspectiva que reconhece o sofrimento psíquico como reflexo direto das condições laborais. Apesar desse progresso, há contradições visíveis: embora a importância da saúde mental seja cada vez mais reconhecida, muitas empresas adotam medidas fragmentadas, tratando o tema de forma utilitária, sem alterar as estruturas que o comprometem.

O fortalecimento do conceito de saúde mental foi impulsionado pelos estudos da psicodinâmica do trabalho e da ergonomia da atividade, que defendem que o ambiente laboral pode ser tanto um espaço de desenvolvimento quanto de sofrimento. Pesquisadores como Dejours (1992) e Mendes (2007) argumentam que o sofrimento psíquico surge da ruptura entre reconhecimento e realização, alimentada por rotinas opressoras e relações profissionais desumanizadas.

Ainda segundo Galli (2025), há uma lacuna relevante nas políticas institucionais voltadas à saúde mental no país, o que reforça a necessidade de

intervenções baseadas em evidências e de uma escuta ativa que vá além de diagnósticos clínicos, incorporando aspectos como o clima organizacional, a cultura interna e o bem-estar subjetivo dos colaboradores.

Dessa maneira, a reformulação do conceito de saúde mental nas corporações simboliza uma mudança de paradigma: da resposta reativa ao cuidado físico para uma ação preventiva e abrangente. Iniciativas com foco no bem-estar psíquico, aliadas ao envolvimento da liderança e à participação dos funcionários, revelam-se fundamentais para promover ambientes organizacionais saudáveis e sustentáveis.

Principais Fatores Psicossociais de Risco no Ambiente Corporativo

Com o surgimento de novos paradigmas no ambiente corporativo, impulsionados pela globalização e pela digitalização, as exigências direcionadas aos profissionais se tornaram mais complexas. Esse novo cenário organizacional, muitas vezes marcado por estruturas rígidas e exigências desproporcionais, contribui significativamente para o surgimento de problemas emocionais no trabalho.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define os riscos psicossociais como resultantes da estrutura organizacional, da natureza das atividades desempenhadas e das relações interpessoais no trabalho. Entre os principais exemplos estão: excesso de demandas, pouca autonomia decisória, indefinição de papéis, longas jornadas, ausência de reconhecimento, lideranças autoritárias, práticas abusivas e culturas empresariais tóxicas. Esses fatores, quando persistem, estão diretamente ligados ao desenvolvimento de transtornos como ansiedade, estresse, depressão e Burnout.

Um modelo teórico amplamente utilizado para compreender esses impactos é o da Demanda-Controle (Karasek e Theorell, 1990), que associa alta exigência e baixa autonomia à deterioração da saúde mental. Posteriormente, esse conceito foi ampliado pelo modelo Job Demands–Resources (JDR), o qual introduz variáveis como apoio da chefia e valorização profissional como elementos protetores contra o adoecimento.

Mais recentemente, a teoria do Clima de Segurança Psicossocial (PSC) passou a ganhar relevância. Ela afirma que empresas que valorizam ativamente a saúde emocional de seus colaboradores colhem benefícios concretos no desempenho. Estimativas indicam que, em ambientes com altos índices de PSC, o burnout pode ser reduzido em até 4,5%, o engajamento pode subir 6% e a ausência e o presentismo podem cair respectivamente em até 43% e 72%. Na Austrália, os ganhos econômicos decorrentes da aplicação do PSC ultrapassam US\$ 6 bilhões por ano.

Na Europa, estudos sobre ‘job strain’ (trabalho sob pressão com pouca autonomia) demonstram que esse perfil de atividade está associado a maior probabilidade de afastamentos prolongados e ao desenvolvimento de distúrbios mentais, com riscos relativos que variam entre 1,16 e 1,55.

No Brasil, análises divulgadas pelas revistas JRG e Contribuições mostram que essas situações são agravadas por fatores como informalidade, metas inalcançáveis, escassez de suporte institucional e despreparo das lideranças — elementos que, segundo Galli (2025), funcionam como gatilhos para o sofrimento emocional e exigem políticas organizacionais robustas para enfrentamento.

Portanto, é indispensável que as corporações reconheçam os fatores psicossociais de risco como parte essencial de suas estratégias de gestão. Enfrentá-los de forma sistemática contribui não apenas para o bem-estar dos trabalhadores, mas também para a melhoria de indicadores como produtividade, clima interno e retenção de talentos.

Impactos do Adoecimento Mental na Produtividade e no Desempenho Organizacional

As consequências dos transtornos mentais não se restringem à esfera pessoal do colaborador: elas afetam diretamente o rendimento das empresas. Quadros como ansiedade, estresse e depressão impactam negativamente a produtividade, elevam o número de faltas, prejudicam o clima interno e aumentam os índices de rotatividade.

Uma análise realizada em uma empresa privada do setor de cuidados prolongados demonstrou que programas de bem-estar no ambiente corporativo podem gerar resultados financeiros expressivos. O estudo acompanhou, ao longo de dois anos, colaboradores que participaram de ações estruturadas voltadas à promoção da saúde e comparou seus resultados com os de um grupo que não participou. Através de uma metodologia estatística conhecida como diferença em diferenças, foi possível estimar que, para cada dólar investido no programa, a empresa obteve um retorno médio de quase cinco dólares. Esse dado reforça o valor estratégico de iniciativas contínuas de promoção da saúde no contexto organizacional, não apenas pelo impacto humano, mas também pela viabilidade econômica observada (UNSAI *et al.*, 2021).

No Brasil, um levantamento com quase mil trabalhadores demonstrou que o modelo JDR explica 39% da ocorrência de Burnout, sendo que esse e a baixa satisfação pessoal juntos representam 45% dos sintomas depressivos observados. O mesmo estudo apontou que fatores como reconhecimento, autonomia e suporte da liderança reduzem significativamente os efeitos negativos desses quadros (Vazquez *et al.*, 2019).

Outra pesquisa de grande abrangência, baseada na análise de 73 artigos científicos, destacou que a exaustão emocional e a despersonalização, características centrais do Burnout, estão entre os principais motivos para quedas de desempenho, afastamentos e baixa qualidade no serviço. Estratégias como mindfulness, terapia cognitivo-comportamental e apoio psicológico institucional mostraram-se eficazes na contenção desses efeitos.

Dados recentes de estudos nacionais, publicados por plataformas como SciELO e PePSIC, confirmam que o adoecimento psíquico é uma das principais

causas de afastamento do trabalho em diversos setores. Além disso, a falta de medidas preventivas tem provocado o fenômeno do presenteísmo, no qual o trabalhador está fisicamente presente, mas com desempenho comprometido.

Diante desse cenário, torna-se evidente que investir em saúde mental não é apenas uma prática ética, mas uma ação estratégica. Ambientes saudáveis, lideranças empáticas e culturas organizacionais inclusivas são os pilares de um desempenho duradouro e de uma gestão de pessoas verdadeiramente eficaz.

Papel da Liderança e do Clima Organizacional no Bem-Estar Psíquico dos Colaboradores

Nos últimos anos, a atenção às questões relacionadas à saúde mental no ambiente de trabalho tem crescido, impulsionada por estudos que demonstram a influência direta desses fatores sobre o bem-estar psicológico dos funcionários. A compreensão de como a liderança e o clima organizacional interagem para promover ou prejudicar a saúde mental é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de intervenção e gestão.

A liderança é frequentemente considerada um dos principais determinantes do clima organizacional. Segundo Bass e Avolio (2020), líderes transformacionais têm um impacto positivo no ambiente de trabalho ao inspirar, motivar e apoiar seus colaboradores, promovendo um clima de confiança e engajamento. Esses autores argumentam que líderes que demonstram empatia, reconhecimento e comunicação aberta contribuem para a criação de um ambiente mais saudável psicologicamente, reduzindo fatores de risco como o estresse e o burnout.

Por outro lado, lideranças autoritárias ou desmotivadas podem gerar um clima de insegurança, ansiedade e insatisfação, prejudicando o bem-estar psíquico dos colaboradores. De acordo com Silva (2021), ambientes de trabalho dominados por estilos de liderança negativos estão associados a maiores índices de ansiedade, depressão e insatisfação profissional. Assim, a qualidade da liderança exerce uma influência direta na saúde mental dos funcionários, sendo um fator de proteção ou de risco.

O clima organizacional, por sua vez, refere-se às percepções compartilhadas pelos colaboradores acerca do ambiente de trabalho, incluindo aspectos como suporte social, comunicação, reconhecimento e justiça organizacional. Segundo Martins e Oliveira (2019), um clima positivo favorece o bem-estar psicológico ao promover sensação de pertencimento, segurança e satisfação. Esses fatores contribuem para a resiliência dos funcionários diante de desafios e adversidades.

Estudos recentes reforçam que o clima organizacional é um mediador importante entre a liderança e o bem-estar psíquico. Costa e Almeida (2022) demonstraram que ambientes de trabalho com suporte social elevado e comunicação eficaz estão associados a menores níveis de estresse e maior satisfação no trabalho. Além disso, um clima organizacional favorável atua como um amortecedor contra fatores estressantes, como alta demanda de trabalho e prazos apertados.

A relação entre liderança, clima organizacional e saúde mental também é evidenciada por pesquisas que apontam a importância de estilos de liderança participativos e colaborativos. Segundo Santos (2020), líderes que envolvem seus times na tomada de decisão e promovem uma cultura de apoio contribuem para a redução do estresse e o aumento do bem-estar psicológico. Essas práticas fortalecem o clima de confiança e promovem um ambiente mais saudável.

Por outro lado, a ausência de suporte por parte da liderança pode gerar sentimentos de isolamento e desamparo, fatores associados ao desenvolvimento de transtornos psíquicos. De acordo com Lima e Pereira (2021), a falta de reconhecimento e apoio por parte dos gestores está relacionada ao aumento de sintomas de ansiedade e depressão entre os colaboradores. Assim, a liderança eficaz é um elemento-chave na promoção de um clima organizacional saudável.

A implementação de práticas de liderança consciente e empática tem se mostrado uma estratégia eficaz para melhorar o bem-estar psicológico do colaborador. Oliveira e Martins (2019) destacam que treinamentos de liderança focados em habilidades emocionais e comunicação podem transformar o ambiente de trabalho, promovendo maior satisfação e saúde mental. Essas intervenções contribuem para a construção de uma cultura organizacional que valoriza o cuidado com o colaborador, aumentando o sentimento de pertencimento e promovendo um clima de confiança e segurança.

Programas e Práticas Corporativas de Promoção à Saúde Mental

A saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como uma preocupação central para organizações que buscam promover o bem-estar de seus colaboradores e garantir a produtividade sustentável. Nos últimos anos, a crescente incidência de transtornos psíquicos relacionados ao estresse, ansiedade e depressão tem impulsionado a implementação de programas e práticas específicas voltadas à promoção da saúde mental no contexto corporativo.

A compreensão de que a saúde mental é um componente integral do bem-estar geral tem levado organizações a repensar suas políticas internas. Segundo Oliveira e Silva (2020), a promoção de ambientes de trabalho saudáveis deve ir além do foco na prevenção de doenças, incluindo ações que fomentem a resiliência, o suporte social e a cultura de cuidado. Assim, programas de promoção à saúde mental visam criar uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio emocional dos colaboradores.

Um dos pilares dessas iniciativas é a implementação de programas de conscientização e educação emocional. Pesquisas demonstram que treinamentos que abordam temas como gestão do estresse, inteligência emocional e reconhecimento de sinais de sofrimento psicológico contribuem para a redução do estigma associado às questões de saúde mental. Essas ações promovem maior abertura para o diálogo e facilitam o acesso a suporte especializado. Além disso, práticas de apoio psicológico, como a oferta de serviços de psicoterapia e

aconselhamento, têm se mostrado eficazes na redução do impacto de transtornos mentais no ambiente de trabalho (Lima e Pereira, 2021). Muitas empresas têm estabelecido parcerias com profissionais de saúde mental ou disponibilizado canais internos de atendimento, promovendo acessibilidade e confidencialidade.

A flexibilização de horários e o incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal também são estratégias relevantes. Segundo Martins e Oliveira (2019), políticas de trabalho remoto, jornadas flexíveis e programas de descanso ativo contribuem para diminuir o estresse e aumentar a satisfação dos colaboradores. Essas práticas reconhecem a importância do autocuidado e do gerenciamento do tempo na manutenção da saúde mental.

Outro aspecto importante é a promoção de ambientes de trabalho inclusivos e de suporte social. Estudos indicam que ambientes que promovem o respeito à diversidade, a comunicação aberta e o reconhecimento do esforço individual favorecem o sentimento de pertencimento e segurança emocional. O suporte social, por sua vez, atua como um fator de proteção contra o desenvolvimento de transtornos psíquicos.

A Importância da Vigilância em Saúde Mental e do Protagonismo dos Trabalhadores

Superadas as barreiras que impedem a execução de políticas voltadas para o bem-estar, a eficiência e a viabilidade dessas iniciativas dependem de duas forças que se complementam: um sistema de vigilância proativo e o incentivo contínuo ao protagonismo do trabalhador. Dentro desse contexto, a Vigilância em Saúde do Trabalhador (VISAT) deve ser vista não simplesmente como uma fiscalização de conformidade, mas como uma prática que envolve inteligência organizacional. Sua função é realizar um monitoramento sistemático dos fatores que influenciam a saúde e o surgimento de doenças, com o intuito de planejar, implementar e avaliar as intervenções de maneira cíclica e baseada em informações (Araújo, Palma e Araújo, 2017, p. 3236). Essa abordagem vai além da mera notificação de problemas já existentes, concentrando-se na identificação dos riscos associados à organização do trabalho, para que as ações preventivas possam ser mais precisas e eficazes (Souza, Andrade, Carvalho, 2021, p. 129).

Para que uma vigilância eficaz seja operacionalizada, é necessário empregar ferramentas que possibilitem um monitoramento constante. Pesquisas sobre o clima organizacional, avaliações de riscos psicossociais e o acompanhamento de indicadores de saúde, como índices de absenteísmo e rotatividade, oferecem dados quantitativos cruciais para a administração (Galli, 2025, p. 7). A integração dessas ferramentas com a rede de atenção à saúde, especialmente com os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) e os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), potencializa a capacidade de diagnóstico e encaminhamento, estabelecendo um sistema de cuidado mais coeso e ágil em resposta às necessidades dos colaboradores (Araújo, Palma e Araújo, 2017, p. 3244).

Entretanto, a vigilância isoladamente é insuficiente se não for acompanhada pela participação ativa dos principais interessados: os próprios trabalhadores. A literatura ressalta de maneira clara que o protagonismo do trabalhador é um elemento essencial para a transformação do ambiente de trabalho (Galli, 2025, p. 10). O colaborador não é apenas um receptor das ações de cuidado, mas sim um agente ativo que possui o conhecimento prático sobre suas atividades e as causas de sofrimento e satisfação nelas presentes (Araújo, Palma e Araújo, 2017, p. 3241). Desconsiderar essa perspectiva e implementar programas de forma autoritária, sem a participação e a validação dos funcionários, tende a gerar ações desconectadas da realidade, que são vistas como inautênticas e, portanto, ineficazes.

O incentivo ao papel ativo dos indivíduos requer a elaboração intencional de um espaço que promova a segurança psicológica, onde a participação não apenas é aceita, mas também estimulado. Táticas como a formação de comitês voltados ao bem-estar, a instância de canais de comunicação transparentes e a participação de representantes dos colaboradores na cocriação de políticas de saúde são essenciais (Martini *et al.*, 2023, p. 2 *apud* Galli, 2025, p. 7). Quando os colaboradores percebem que são escutados e valorizados, eles deixam de ser meros destinatários de programas de recursos humanos para se transformarem em agentes de transformação, contribuindo de maneira proativa para a identificação de desafios e a elaboração de soluções sustentáveis que atendam às necessidades coletivas.

Resumidamente, a supervisão da saúde mental e o protagonismo do trabalhador coexistem em uma relação sinérgica. A vigilância oferece os dados e a inteligência organizacional que orientam as ações (o “o quê”), enquanto o protagonismo proporciona o contexto, a validação e o envolvimento necessários para assegurar a eficácia e a permanência dessas ações (o “como”). Essa parceria estratégica muda a gestão da saúde mental de uma tarefa isolada do departamento de recursos humanos para uma responsabilidade compartilhada e entrelaçada na cultura da organização, abrindo caminho para a formação de locais de trabalho que sejam genuinamente mais saudáveis, resilientes e produtivos. No entanto, a efetivação dessa colaboração estratégica entre vigilância e protagonismo encontra diversas dificuldades que serão exploradas a seguir.

Desafios e Barreiras para Implementação de Políticas Eficazes de Saúde Mental

As transformações no mundo do trabalho, caracterizadas pelo avanço de um capitalismo flexível, criaram uma lógica de precarização que resulta na desvalorização não apenas dos produtos, mas também dos próprios trabalhadores. Este panorama de complexidade crescente e vulnerabilidade tornou essencial a supervisão das condições de trabalho, solidificando a importância da Vigilância em Saúde do Trabalhador (VISAT), um elemento do Sistema Nacional de Vigilância em Saúde, como um alicerce para a proteção dos indivíduos. Apesar da existência de políticas e programas estruturados dentro do SUS que visam amenizar o desgaste

mental gerado por essa realidade, as ações voltadas para a saúde enfrentam uma barreira estrutural contraditória.

Mudanças recentes nas legislações trabalhistas e previdenciárias, em vez de trazerem alívio, agravaram a fragilidade das relações de trabalho, apresentando um desafio sistêmico que dificulta a efetividade das políticas de saúde mental nas corporações (Araújo, Palma e Araújo, 2017, p. 3236-3237).

O estigma associado aos problemas de saúde mental é uma das barreiras mais insidiosas para a promoção do bem-estar nas empresas. Esse fenômeno cultural propicia um ambiente repleto de silêncio e temor, desincentivando a busca por assistência por parte dos colaboradores. O medo de serem etiquetados como instáveis ou menos competentes pode resultar em consequências reais na carreira, como a perda de chances de promoção ou a exclusão de projetos (Galli, 2025, p. 9).

Essa abordagem simplista, que coloca a culpa ao indivíduo, é uma manifestação direta do estigma e impede a identificação e resolução das verdadeiras causas do problema, que muitas vezes estão relacionadas à organização do trabalho em si. Como efeito, muitos profissionais escolhem esconder suas condições, o que não apenas intensifica o sofrimento individual, mas também cria um ambiente de grande insegurança psicológica, prejudicando a confiança e a comunicação aberta (Zanirato *et al.*, 2024, p. 48).

Além disso, uma das barreiras mais palpáveis à execução de programas de saúde mental é a resistência proveniente das organizações, frequentemente vinda da alta administração. Como demonstrado por Zanirato *et al.* (2024, p. 76-78), a principal preocupação da alta gestão reside na relação entre “investimento e retorno”, o que pode levar à visão de que iniciativas de bem-estar são meramente assistencialistas, ou seja, um custo sem benefício financeiro claro e imediato. Essa perspectiva, centrada exclusivamente no Retorno sobre o Investimento (ROI) de curto prazo, representa um desafio significativo, pois pode paralisar projetos essenciais ao ignorar os custos ocultos e de longo prazo do adoecimento mental, como a redução de produtividade, alta rotatividade de talentos e deterioração do ambiente organizacional (Zanirato *et al.*, 2024, p. 76-78).

Finalmente, mesmo após a remoção das barreiras financeiras e culturais, as políticas de saúde mental enfrentam um desafio operacional significativo: a dificuldade em garantir a participação ativa dos colaboradores. A literatura concorda que o envolvimento do trabalhador é essencial para a continuidade de qualquer programa de bem-estar, pois promove o comprometimento e a responsabilidade coletiva (Galli, 2025, p. 10). No entanto, surge um paradoxo prático: a participação verdadeira só se desenvolve em espaços com alta segurança psicológica, onde os profissionais sentem-se à vontade para contribuir sem o receio de represálias ou críticas (Santos, 2022, p. 21). Quando essa segurança está ausente, as iniciativas impostas de maneira vertical, ou top-Downs, têm grandes chances de fracassar, pois os colaboradores se retraem e as ações são vistas como inautênticas e desconectadas de suas necessidades reais, comprometendo a eficácia do programa.

A análise, portanto, expõe um cenário complicado no qual desafios estruturais, culturais, financeiros e operacionais estão interligados e se reforçam mutuamente, tornando difícil a implementação de políticas de saúde mental. Desde a precarização do trabalho que enfraquece os vínculos, passando pelo estigma que silencia os colaboradores, até a resistência de uma gestão que prioriza retornos financeiros imediatos e as dificuldades operacionais de incentivar uma participação genuína em ambientes de baixa segurança psicológica, é evidente que superar esses obstáculos demanda uma abordagem integrada e multifacetada. A simples execução de programas isolados, sem uma mudança cultural e estratégica, é insuficiente.

Assim, superar essas barreiras torna-se a condição essencial para que as estratégias de monitoramento e o incentivo ao protagonismo, que foram mencionados anteriormente, possam ser implementados de maneira eficaz, convertendo a administração da saúde mental em um verdadeiro alicerce do êxito organizacional.

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica qualitativo-quantitativa de caráter exploratório e descritivo. De acordo com Kruguer (2023), a pesquisa “quali-quantitativa” faz a combinação dos procedimentos metodológicos, ou seja, há primeiro a coleta de todos os dados e, em seguida, sua interpretação. Fazendo com que a junção dessas duas abordagens permite interpretar a realidade social com base na vivência dos sujeitos, articulando teoria e prática com rigor investigativo, fazendo com que o estudo seja completo. A abordagem quantitativa, foi aplicada de forma complementar, fundamenta-se na análise de indicadores estatísticos presentes na literatura revisada, como índices de burnout, engajamento, absenteísmo e retorno sobre investimento (UNSAI *et al.*, 2021; Galli, 2025).

O método adotado foi a pesquisa bibliográfica, com base na análise de publicações acadêmicas e científicas, tanto em língua portuguesa quanto estrangeira. Segundo Siena *et al.* (2024), este tipo de pesquisa permite ao pesquisador um grande rol de possibilidades e grandes faixas territoriais. Para Gil (2019), este tipo de pesquisa tem uma leve desvantagem que é o risco de utilizar informações coletadas e processadas de forma incorreta.

A estratégia metodológica adotada contempla o levantamento bibliográfico, estruturado a partir de produções científicas previamente publicadas em bases de dados relevantes. Segundo Braucks *et al.* (2021), essa técnica é fundamental para dar suporte teórico a pesquisas de cunho exploratório e descritivo, permitindo ao pesquisador dialogar criticamente com os estudos existentes sobre o tema.

A seleção das obras foi guiada por critérios de relevância temática, atualidade e aderência aos objetivos da pesquisa. Foram analisados aproximadamente 40 artigos científicos, dissertações e capítulos de livros, dos quais 30 foram selecionados por atenderem aos critérios de inclusão: tratar diretamente da relação entre saúde mental, produtividade e gestão de pessoas; estarem disponíveis integralmente; e

serem publicados entre 1990 e 2025. Os materiais excluídos foram aqueles que não abordavam diretamente o escopo do estudo ou que apresentavam limitações metodológicas evidentes.

O procedimento metodológico seguiu as etapas descritas por Kruger (2023), que propõe uma sistemática para estudos em Administração: definição dos objetivos, levantamento bibliográfico, categorização temática, análise crítica e síntese interpretativa. A análise de dados foi conduzida de forma interpretativa e comparativa, articulando os resultados dos estudos entre si com base nas categorias de análise previamente definidas (liderança, clima organizacional, riscos psicossociais e práticas institucionais).

Por fim, foi implantado um rigor acadêmico nas citações e referências, em consonância com as orientações da Associação Brasileira de Normas Técnicas NBR 6023, assegurando a fidelidade e a possibilidade de rastreamento das fontes empregadas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores tem se mostrado uma estratégia fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações, especialmente diante do aumento de transtornos psíquicos relacionados ao ambiente de trabalho.

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), aproximadamente 15% da população mundial sofre de algum transtorno mental, sendo o trabalho um fator de risco ou de proteção para esses quadros. Assim, a implementação de práticas de cuidado e suporte emocional no ambiente corporativo é imprescindível para promover a saúde mental e melhorar o clima organizacional. No contexto brasileiro, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que trata das disposições gerais sobre saúde e segurança do trabalho, reforça a responsabilidade do empregador em garantir condições que promovam o bem-estar físico e mental dos trabalhadores (Ministério do Trabalho, 2020). Essa norma estabelece que a gestão de riscos ocupacionais deve incluir aspectos relacionados à saúde mental, reconhecendo sua importância para a segurança e a produtividade.

Dados recentes indicam que empresas que adotam programas de promoção à saúde mental apresentam melhorias significativas em indicadores de desempenho. Silva *et al.* (2021) relatam que organizações com ações estruturadas de apoio psicológico e bem-estar tiveram uma redução de até 30% nas taxas de absenteísmo e um aumento de 25% na satisfação dos colaboradores. Esses resultados evidenciam que investir na saúde mental não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia de competitividade. Estudos também demonstram que programas de apoio psicológico, como aconselhamento e terapia online, contribuem para a redução do estresse, ansiedade e sintomas de burnout (Lima & Pereira, 2021).

Além disso, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o suporte social, a comunicação aberta e o reconhecimento do esforço individual favorece o engajamento e o sentimento de pertencimento (Pacheco *et al.*, 2022). Práticas de flexibilização, como o trabalho remoto, horários flexíveis e pausas ativas, também têm impacto positivo na saúde mental dos colaboradores. Martins e Oliveira (2019) destacam que essas ações reduzem o estresse relacionado ao deslocamento e às pressões por prazos rígidos, promovendo maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Como consequência, há uma melhora na produtividade, na satisfação e na qualidade de vida dos trabalhadores, mas apesar dos avanços, ainda há desafios na implementação efetiva dessas ações, como a resistência cultural, lideranças tóxicas ou falta de recursos e a ausência de políticas integradas podem limitar os resultados positivos. Segundo Oliveira e Martins (2019), a liderança comprometida e a integração de ações de saúde mental às estratégias organizacionais são essenciais para o sucesso dessas iniciativas. A avaliação contínua dos programas de bem-estar, por meio de indicadores como níveis de estresse, satisfação no trabalho e taxas de absenteísmo, é fundamental para ajustes e melhorias constantes (Lima e Pereira, 2021). Além disso, a adesão às recomendações da OMS reforça a necessidade de ambientes de trabalho saudáveis, com políticas de apoio psicológico e ações preventivas (Brasil, 2022).

Em suma, a gestão da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores tem reflexos diretos na produtividade, na cultura organizacional e na sustentabilidade do negócio. A adoção de práticas alinhadas às normativas, como a NR-1, e às diretrizes internacionais é imprescindível para criar ambientes de trabalho mais humanos, resilientes e capazes de promover o desenvolvimento integral dos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo teve como objetivo explorar de que maneira as práticas de gestão de Recursos Humanos com foco na saúde mental e no bem-estar dos funcionários influenciam métricas essenciais, incluindo produtividade, engajamento e retenção de talentos nas organizações modernas. A pesquisa, realizada através de uma ampla análise bibliográfica, leva à conclusão de que existe uma conexão direta, estratégica e indiscutível entre o cuidado da saúde mental e o desempenho empresarial, solidificando a gestão da saúde mental como um componente fundamental para a sustentabilidade e a competitividade das empresas.

Durante a investigação, foi possível perceber que as doenças no ambiente de trabalho são resultantes de múltiplos fatores, cujas causas principais estão associadas a riscos psicossociais bem identificáveis. A carga excessiva de trabalho, a falta de autonomia, a ausência de reconhecimento e, de maneira central, o impacto da liderança e do ambiente organizacional foram destacados pela literatura como os principais fatores que contribuem para distúrbios como estresse, ansiedade e Síndrome de Burnout.

Para enfrentar esses desafios, foram apresentadas diversas abordagens corporativas eficazes, que incluem desde programas de suporte psicológico direto e flexibilização das horas trabalhadas até o estabelecimento de uma cultura de segurança psicológica. Ficou claro que as práticas mais efetivas são aquelas que se alinham à estratégia da organização, sendo vistas não como benefícios isolados, mas como parte integrante da cultura e da gestão de pessoas.

A pesquisa confirmou que investir em saúde mental tem um efeito positivo na produtividade e na retenção de talentos, além de diminuir custos diretos e indiretos relacionados ao absenteísmo e à rotatividade. Contudo, a pesquisa também revelou que a adoção dessas práticas enfrenta barreiras complexas e interligadas. Os obstáculos estruturais, o estigma cultural, a resistência organizacional voltada para o ROI de curto prazo e a dificuldade de promover a autonomia dos trabalhadores demandam uma resposta abrangente e não pontual.

As consequências deste estudo são duplas. Em termos de prática gerencial, fornece um guia claro de que a atenção à saúde mental deve ser uma competência da liderança e um elemento estratégico, em vez de ser apenas uma responsabilidade isolada do departamento de Recursos Humanos. Do ponto de vista teórico, enfatiza a importância de modelos de gestão que incorporem o bem-estar humano aos indicadores de performance, considerando o capital humano como o ativo mais importante para a inovação e a durabilidade das organizações.

Como limitação, este trabalho limita-se a uma revisão da literatura, o que inviabiliza generalizações empíricas diretas, mas indica direções claras. Recomenda-se, para investigações futuras, a execução de estudos de caso detalhados em empresas brasileiras de vários tamanhos, com o objetivo de avaliar quantitativamente o impacto das práticas discutidas neste contexto. Além disso, a análise da eficácia de novas metodologias tecnológicas e a exploração do papel das políticas públicas de saúde como apoio às iniciativas corporativas constituem áreas promissoras para a continuidade desta pesquisa.

Em resumo, a gestão da saúde mental no local de trabalho deixou de ser uma alternativa e se transformou em uma necessidade urgente. As organizações que reconhecem e reagem a essa realidade não apenas estão criando ambientes laborais mais humanos e resilientes, mas, de maneira essencial, estão estabelecendo os fundamentos para seu próprio êxito e relevância no competitivo cenário empresarial do século XXI.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **OMS: cerca de 15% dos trabalhadores no mundo têm transtornos mentais.** Agência Brasil, 28 set. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2022-09/oms-cerca-de-15-dos-trabalhadores-no-mundo-tem-transtornos-mentais>. Acesso em: 31 jul. 2025.

ARAÚJO, Tania Maria de; PALMA, Tarciso de Figueiredo; ARAÚJO, Natália do Carmo. **Vigilância em Saúde Mental e Trabalho no Brasil: características,**

dificuldades e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 22, n. 10, p. 3235-3246, out. 2017.

BRAUCKS, J. B. *et al.* **Pesquisa bibliográfica como metodologia de pesquisa científica.** *Revista RELACULT*, v. 7, n. 4, p. 126–135, 2021. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/2637>. Acesso em: 31 jul. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

GALLI, Ricardo. **Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias corporativas e evidências de efetividade.** *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, v. 8, n. 18, p. e082139, 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KARASEK, Robert A.; THEORELL, Töres. **Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life.** New York: Basic Books, 1990.

KRUGER, J. M. **Metodologia da pesquisa em Administração: em linguagem descomplicada.** Curitiba: Editora Bagai, 2023.

MATOS, Josiel José; MENEZES, Tatiane Dias; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. **Uma Abordagem sobre a Síndrome de Burnout e seus Reflexos na Rotina das Empresas.** ID online. *Revista de psicologia*, [S. l.], v. 17, n. 69, p. 338-358, 2023.

MINAYO-GOMEZ, C.; MACHADO, J. M. H.; PEÑA, P. (org.). **Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/qq8zp/pdf/minayo-9788575413654.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: possibilidades de aproximação.** *Revista Brasileira de Educação*, v. 21, n. 66, p. 1–20, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/btkK8h3Bq6nHpq5g5sHdWZq>. Acesso em: 31 jul. 2025.

OLIVEIRA, Priscila Tomé; FERREIRA, Priscilla Tavares; COSTA, Denis Honorato. **Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional.** *E-Acadêmica*, v. 3, n. 2, p. 1-7, jun. 2022.

OLIVEIRA, P. T.; MARTINS, R. **O impacto da saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho.** *Revista Tópicos*, 2019. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-impacto-da-saude-mental-dos-colaboradores-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 31 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Saúde mental no trabalho: resumo de políticas.** Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: [inserir a data de acesso].

PEREIRA, Ana Carolina Lemos *et al.* **Fatores de risco psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, e18, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000035118>. Disponível em: [inserir URL]. Acesso em: 31 jul. 2025.

SIENA, Osmar *et al.* **Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos.** Belo Horizonte: Editora Poisson, 2024.

UNSAI, N. *et al.* **Return on investment of workplace wellness: evidence from a long-term care company.** Workplace Health & Safety, v. 69, n. 2, p. 81–90, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/2165079920953052>.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza *et al.* **Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida.** Avaliação Psicológica, Itatiba, v. 18, n. 4, p. 372-381, dez. 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712019000400006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 jul. 2025.

ZANIRATO, Iure *et al.* **Saúde mental e gestão de pessoas: a melhoria do desempenho e a felicidade no trabalho de motoristas do segmento de transporte rodoviário de passageiro.** 2024.



Saúde mental no trabalho: O papel dos Recursos Humanos na Identificação de Doenças Mentais que Afetam o Trabalho e a Promoção de um Ambiente Saudável nas Empresas

Mental Health at Work: The Role of Human Resources in Identifying Mental Illnesses Affecting Work and Promoting a Healthy Environment in Companies

Fernanda Mara Conceição Pinto

Centro Universitário Fames – Pós-Graduação. <https://orcid.org/0009-0008-0269-6722>

Helen Daiana Cascaes Messa

Centro Universitário Fames – Pós-Graduação. <https://orcid.org/0009-0001-8424-3696>

Tassia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário Fames. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: A complexidade das mudanças existentes no mundo corporativo como globalização, digitalização de processo e a influência das redes sociais, tornaram as organizações mais modernas, a ponto de que todos esses aspectos estão influenciando não somente na busca pela produtividade, sustentabilidade e lucro, também na saúde mental dos colaboradores, que está cada vez mais evidenciada em números de afastamentos e processos judiciais contra as empresas. Devido ao aumento dos desafios psicossociais no ambiente de trabalho, o setor de Recursos Humanos (RH) deve atuar como um agente estratégico na identificação de desvios de conduta que afetam a saúde mental dos colaboradores e atuar na construção e manutenção de um ambiente saudável para os colaboradores. Este estudo visa, por meio de revisão bibliográfica os principais desafios para os Recursos Humanos identificarem falhas no comportamento dos colaboradores e das estruturas organizacionais, assim como criar métodos eficazes para o desenvolvimento e manutenção da saúde mental dos colaboradores, e uma cultura organizacional capaz de tornar um ambiente organizacional saudável.

Palavras-chave: saúde mental; recursos humanos; ambiente organizacional saudável; qualidade de vida; cultura organizacional.

Abstract: The complexity of current changes in the corporate world—such as globalization, processes digitalization, and the influence of social media—has made organizations more modern. These aspects are now influencing not only the pursuit of productivity, sustainability, and profit, but also employee mental health, which is increasingly reflected in the growing number of leaves of absence and legal actions against companies. Due to the rise of psychosocial challenges in the workplace, the Human Resources (HR) sector must act as a strategic agent in identifying behavioral deviations that affect employee mental health and take an active role in building and maintaining a healthy work environment. This article aims to explore, through a literature review, the main challenges HR faces in identifying flaws in employee behavior and organizational structures, as well as in creating effective methods for developing and maintaining employees' mental health and fostering an organizational culture that supports a healthy workplace environment.

Keywords: mental health; human resources; healthy organizational environment; quality of life and organizational culture.

INTRODUÇÃO

A concorrência nos mercados tornou as empresas mais competitivas, a globalização e suas constantes visões inovadoras, fizeram com que as empresas buscassem diferenciais de mercado para competir, tipo: as normas da ISO, sustentabilidade, *compliance* etc. Com isso suas gestões são cada vez mais cobrados por resultados, tornando-as mais enérgicas em relação aos aspectos de produtividade e a redução de seus custos.

Esse cenário tem impactado significativamente na questão comportamental e na saúde mental de seus colaboradores, pois as pressões do dia a dia tanto de gestão como nos ambientes de processo, com aumento significativo de casos envolvendo o emocional das pessoas, refletindo em problemas para empresa e colaboradores tais como: afastamentos, demissões, pedidos de demissões, processos judiciais.

Cargas excessivas de trabalho e pressões por resultados imediatos, têm se tornado uma questão cotidiana nas empresas, porém o resultado negativo são as sucessivas doenças mentais que vão se agravando conforme o nível de estresse, podendo se transformar na síndrome de burnout ou depressão.

Desta forma temos um problema a ser analisado nesse estudo, quais os tipos de doenças mentais afetam o ambiente de trabalho? Onde temos como objetivo geral identificar as doenças mentais que afetam o trabalho como as soluções metodológicas para proporcionar um melhor ambiente de trabalho, essa busca será através de literatura em relação as principais doenças na atualidade, avaliando os possíveis problemas estruturais nos Recursos Humanos, assim como demonstrar a capacitação e as ações estratégicas necessárias para a reestruturação dos Recursos Humanos e das empresas em relação à saúde mental. Assim como sugerir métodos e inovações para melhoria e implantação no ambiente de trabalho, dando ao colaborador segurança e conforto de forma geral.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Saúde Mental

No contexto atual das empresas é notório que nos últimos anos, a busca por resultados são cada vez maiores, com isso os colaboradores têm sido expostos as mais variadas situações laborais que afetam diretamente a saúde mental, nos processos internos pode haver diversos desvios de conduta e comportamento, que impacta negativamente nos aspectos motivacionais e emocionais dos colaboradores. Com base na publicação do SPCBrasil (2025) a “Saúde mental no trabalho é a dimensão do bem-estar psicológico que está diretamente relacionada às condições e ao ambiente laborais”.

A saúde mental em ambientes corporativos pode ser muito variável, ao ambiente proporcionado pelas empresas e os comportamentos adquiridos pelos colaboradores a nesse meio. Segundo a Organização Mundial de Saúde “A Saúde

Mental pode ser considerada um estado de bem-estar vivido pelo indivíduo, que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para responder aos desafios da vida e contribuir com a comunidade” (Ministério da Saúde, 2025).

Os aspectos psicológicos das pessoas estão cada vez mais sensíveis, pois as rotinas laborais são cada vez mais intensas, proporcionam um impacto negativo no emocional das pessoas no trabalho, onde pode haver problemas sociais entre os indivíduos nas cobranças diárias pelas melhorias dos processos e isso muitas das vezes perdem o controle, com isso, podem se iniciar os conflitos e distúrbios em relação a saúde mental.

Para Lima (2024):

A saúde mental é um conceito fundamental na psicologia, referindo-se ao bem-estar emocional, psicológico e social de um indivíduo. Ela influencia como pensamos, sentimos e agimos, além de afetar nossas interações com os outros e a forma como lidamos com o estresse. A saúde mental é essencial em todas as etapas da vida, desde a infância até a idade adulta, e desempenha um papel crucial na nossa capacidade de enfrentar desafios e aproveitar a vida ao máximo.

Aspectos Negativos da Saúde Mental para Empresas e Colaboradores

No estudo de Barroso, Gonçalves e Nobre (2024, p.1-24), os autores identificam que atualmente uma das principais causas de faltas no trabalho é devido aos transtornos mentais, e que “Os transtornos considerados leves provocam a perda, em média, 4 dias de trabalho por ano, e os considerados graves causam por volta de 200 dias por ano” (Demyttenaere *et al.*, 2004 *apud* Silva *et al.*, 2009).

Baseando-se nesse estudo observa-se que os afastamentos se tornam elevados conforme a gravidade dos transtornos causados aos colaboradores, e desta forma pode comprometer os aspectos empresariais tais como: perdas de produtividade, gastos com hora extra por absenteísmo, turnover e o provável desgaste emocional dos demais colaboradores por sobrecarga de trabalho, assim como, nos aspectos individuais do colaborador que pode haver perda significativa de: redução de proventos por afastamentos, aumento de despesas residenciais, perda da possibilidade de crescimento na empresa e da própria autoestima.

Diante desse panorama já existe uma grande preocupação por parte das áreas da saúde e suas respectivas medidas governamentais para a contenção no meio empresarial, tanto que houve mudanças na NR-1 - Gerenciamento de Risco Ocupacionais (GRO), mudança no capítulo 1.5 da NR-1 foi alterado pela Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, incluindo expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais(GRO). Essa alteração está vigente desde 25/05/2025 e foi resultado das discussões sobre o tema durante três anos por um Grupo de Estudos Tripartite (GET) no âmbito da Comissão Tripartite Paritária Permanente (CTPP) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Principais Doenças na Atualidade

De acordo com o guia de informações da NR-1 (2024) “FATORES DE RISCOS PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO” para fins de aplicação no GRO: perigos decorrentes de problemas na concepção, na organização e na gestão do trabalho, que podem gerar efeitos na saúde do trabalhador em nível psicológico, físico e social, como por exemplo o desencadeamento ou agravamento de estresse no trabalho, esgotamento, depressão, DORT, entre outros (Rodrigues *et al.*, 2020; Pereira *et al.*, 2021; ISO 45003, 2021; WHSQ, 2022).

Listagem exemplificativa de fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho que podem acarretar agravos à saúde do trabalhador, conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Fatores de Risco Psicossociais relacionados ao trabalho que podem acarretar agravos à saúde do Trabalhador.

Perigo (Fator de Risco)	Possível consequência (grave ou agravo)
Assédio de qualquer natureza no trabalho	Transtorno Mental
Má gestão de mudanças	Transtorno Mental; DORT
Baixa clareza de papel/função	Transtorno Mental
Baixas recompensas e reconhecimento	Transtorno Mental
Falta de suporte / apoio no trabalho	Transtorno Mental
Baixo controle no trabalho/ Falta de autonomia	Transtorno Mental; DORT
Baixo justiça organizacional	Transtorno Mental
Eventos violentos ou traumáticos	Transtorno Mental
Baixa demanda no trabalho (sobrecarga)	Transtorno Mental
Excesso de demandas no trabalho (sobrecarga)	Transtorno Mental; DORT
Más relacionamentos no local de trabalho	Transtorno Mental
Trabalho em condições de difícil comunicação	Transtorno Mental
Trabalho remoto isolado	Transtorno Mental; Fadiga

Fonte: NR-1 Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO) Ministério do Trabalho e Emprego, 2025, p.7.

No que diz respeito aos dados do gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO) na NR-1 do Ministério do Trabalho e Emprego, podemos identificar na tabela 1 que já temos 13 fatores de riscos mapeados, que pode elevar o quadro para grave os transtornos mentais identificados, enquanto são apenas 3 riscos para DORT (doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho)

Estresse

Na atualidade a palavra estresse soa como o adjetivo ao nosso convívio diário no trabalho, mas na realidade esse diagnóstico é uma soma de vários fatores tais como: uma relação intensiva das atividades laborais, conflitos e preocupações de seu futuro profissional. Pode-se dizer que no dia a dia esses sintomas podem

passar despercebidos, porém quando os percebemos já se torna difícil de lidar com as demandas e suas cobranças energéticas, com isso, desencadeia problemas de saúde que podem ser físicos ou mentais.

Para (Morsch, 2022 *apud* Barroso, 2024, p.13), “O estresse no ambiente de trabalho muitas vezes é silencioso, mas não deve ser subestimado. Quando não é tratado, tem o potencial de se agravar e evoluir para condições patológicas, como a Síndrome de Burnout”.

Burnout

Os aspectos da evolução humana resultaram em novos sintomas, o excesso de trabalho associado as formas de cobrança geraram inicialmente a doença chamada estresse, esse, quando não tratado pode evoluir para condição patológica mais avançada, o Burnout. Freudenberger, em 1974, introduziu o conceito de síndrome de burnout, e, posteriormente foi anexada na Classificação Internacional de Doenças 11 (CID11). Essa síndrome, é caracterizada por uma sensação de esgotamento; cinismo ou sentimentos negativos relacionados ao trabalho, e eficácia profissional reduzida.

Conforme Siqueira (2025):

“As causas da Síndrome de Burnout estão diretamente relacionadas a situações do dia a dia de trabalho e às atribuições depositadas no colaborador. A síndrome afeta, principalmente, profissionais que trabalham com algo muito delicado, que passam por situações que causam insegurança de extrema responsabilidade. Além disso, o excesso de deveres, tarefas repetitivas, péssimas condições de trabalho, falta de reconhecimento, feedbacks e inflexibilidade também favorecem o surgimento do esgotamento profissional.

Observando a literatura de Siqueira (2025), pode-se observar que os sintomas são físicos e psicológicos que vão da fadiga à ansiedade, temos os aspectos de comportamento que são bem pontuais e bastante significativos tais como: evitar conversas difíceis, tédio, falta de concentração e de relacionamento interpessoal. Apesar do aumento de casos ser significativo os exames psicológicos são minuciosos e capazes de identificar a real interferência do trabalho no comportamento do indivíduo, com relação aos tipos de tratamentos inclui acompanhamento psicológico, em alguns casos, uso de antidepressivos.

Além disso, também é necessário incluir atividade física regular, práticas de relaxamento, hábitos alimentares mais saudáveis, hobbies, como a leitura, artes plásticas ou fotografia e momentos de lazer. Onde a duração do tratamento é relativa, com a possibilidade de durar anos.

No estudo de Sousa *et al.* (2025), há uma análise da Síndrome de Burnout nas amostras da tabela 2 abaixo:

Tabela 2- Frequência das situações relacionadas ao Esgotamento Emocional.

SITUAÇÕES	ESCALA						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho	1 1,4%	2 2,9%	8 11,4%	16 22,9%	16 22,9%	18 25,7%	9 12,9%
2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho	2 2,9%	1 1,4%	3 4,3%	10 14,3%	18 25,7%	23 32,9%	13 18,6%
3. Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho	2 2,9%	4 5,7%	10 14,3%	12 17,1%	14 20,0%	15 21,4%	13 18,6%
4. Trabalhar com pessoas o dia todo é realmente um cansaço para mim	7 10%	12 17,1%	17 24,3%	16 22,9%	6 8,6%	6 8,6%	6 8,6%
5. Sinto-me acabado (a) esgotado(a) pelo meu trabalho	2 2,9%	6 8,6%	9 12,9%	16 22,9%	7 10,0%	19 27,1%	11 15,7%
6. Sinto-me que estou trabalhando demais	2 2,9%	2 2,9%	6 8,6%	11 15,7%	17 24,3%	14 20,0%	18 25,7%
7. Trabalhar diretamente com pessoas me deixa muito / estressado	6 8,6%	9 12,9%	13 18,6%	17 24,3%	12 17,1%	7 10,0%	6 8,6%
8. Sinto como se minha paciência estivesse chegando ao fim	3 4,3%	8 11,4%	13 18,6%	11 15,7%	11 15,7%	12 17,1%	12 17,1%
Totais	25 4,46%	44 7,86%	79 14,11%	109 19,46%	101 18,04%	114 20,36%	88 15,71%

Nota: 0= Nunca; 1 = Algumas vezes no ano; 2 = Uma vez no mês; 3 = Poucas vezes no mês; 4 = Uma semana; 5 = Algumas vezes por semanas; 6 = Todos os dias.

Fonte: Souza et al. (2024, p.9).

Em resumo, no que diz respeito à pesquisa, nota-se que para os itens referente ao esgotamento emocional, houve uma frequência maior de respostas na “alternativa 5- algumas vezes por semana”, com 114 respostas (20,36%), evidenciando que os profissionais analisados nesse estudo apresentam altos níveis de cansaço, e o maior índice individual é o tópico 2 “Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho” com 32,9 % de resposta 5 “algumas vezes por semana.

Depressão

O sentimento depressivo causa sérios problemas para o ambiente corporativo, um colaborador com depressão não possui rendimento, está propenso a se envolver em acidentes, desde o momento que sai de sua residência até o ambiente de trabalho, não trabalha em equipe e, principalmente, faltas, atestados e até mesmo abandona o local de trabalho.

No estudo de Barroso (2024, p.14), define-se que “A depressão está usualmente ligada ao estresse, ao esgotamento e à falta de prazer e satisfação no exercício profissional, articulada à repetição contínua seguida de mal-estar e apatia para desenvolver estratégias de enfrentamento dessa adversidade (Silva *et al.*, 2009).

Sousa *et al.* (2025, p. 5), demonstra em seu estudo várias definições de outros autores sobre depressão:

A depressão é caracterizada pelo humor depressivo, como tristeza, irritabilidade e vazio, por exemplo, e pela perda do prazer acompanhado por outros sintomas cognitivos, comportamentais ou neurológicos que afetam de modo significativo a capacidade funcional do indivíduo.

Para (Hollon *et al.* 2021 *apud* Sousa, 2025, p. 5) “A depressão é o transtorno psiquiátrico mais prevalente e a segunda principal causa de sobrecarga em todo o mundo”.

Nesse estudo de Sousa *et al.* (2025), relaciona dados de pesquisa sobre alguns transtornos da depressão, conforme tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Frequência das situações contidas no DASS-21.

	SITUAÇÕES	ESCALA			
		0	1	2	3
Depressão	1. Não consegui me entusiasmar com nada	16 22,9%	25 35,7%	20 28,6%	9 12,9%
	2. Senti que não tinha valor como pessoa	19 27,1%	25 35,7%	13 18,6%	13 18,6%
	3. Senti que não tinha nada a desejar	23 32,9%	21 30,0%	14 20,0%	12 17,1%
	4. Senti-me deprimido e sem ânimo	7 10,0%	26 37,1%	19 27,1%	18 25,7%
	5. Senti que a vida não tinha sentido	23 32,9%	20 28,6%	12 17,1%	15 21,4%
	6. Não consegui vivenciar nenhum sentimento positivo	24 34,3%	28 40,0%	8 11,4%	10 14,3%
	7. Achei difícil ter iniciativa para fazer as coisas	10 14,3%	37 52,9%	15 21,4%	8 11,4%

Fonte: Souza *et al.* (2024, p.12).

No que diz respeito a pesquisa, nota-se que nas alternativas que visam medir a depressão, a maioria das respostas concentraram-se na “frequência 1 – aconteceu comigo algumas vezes”, mostrando que a frequência em que os participantes se sentem depressivos é considerável.

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANAS NAS LACUNAS RELACIONADAS À SAÚDE MENTAL NAS EMPRESAS

O papel do Recursos Humanos é promover a melhor estrutura de trabalho possível ao colaborador, de forma que ele mantenha a sua integridade física e mental para execução de suas atividades laborais. Para Casado (2024, p.16), “Os gestores e profissionais de Recursos Humanos devem se esforçar para harmonizar todas as suas ações de acordo com as práticas adotadas pela organização”. Além disso, é crucial que as estratégias empregadas pelo departamento de Recursos Humanos estejam alinhadas com a estratégia geral da empresa, delineada no atual plano estratégico.

Processos Seletivos

O recrutamento e seleção podem ser considerados o primeiro passo para o sucesso da empresa, porém ocorre falhas que afetam os processos, comportamentos e na saúde mental dos colaboradores. No estudo de Casado (2024, p.44), pode-se observar algumas situações de seleção que são negativas ao processo da empresa como um todo, as chamadas armadilhas de seleção que são:

- a) Subjetividade: quando o recrutador pode selecionar o candidato que lhe causou uma boa impressão pessoal, em vez do mais adequado para o cargo;
- b) Efeito halo: quando o recrutador foca excessivamente em uma característica do candidato, ignorando outras qualidades. Isso pode estar relacionado às crenças e valores do recrutador;
- c) Confusão: distorções podem levar à escolha equivocada de candidatos. Por exemplo, recrutadores podem optar por candidatos altamente qualificados, mesmo que não se encaixem bem no perfil da vaga;
- d) Projeção: é comum no recrutamento e seleção e deve ser evitada. É quando recrutadores escolhem candidatos com características semelhantes às suas próprias. Por exemplo, um recrutador pode preferir candidatos com a mesma religião que a sua. Evitar essa tendência é crucial para uma seleção imparcial e bem-sucedida.

Observando essas falhas podemos considerar que podem estar associados ao estudo de Sousa *et al.* (2025), citado nesse estudo no item 3.3.2 Burnout, que identificar vários tipos de transtornos emocionais no trabalho, e esses podem ter sido iniciado no processo seletivo que não estabeleceu critérios das vagas ou as qualificações dos candidatos para o cargo.

Em contrapartida a esses problemas, se faz necessário capacitar cada vez mais a estrutura de Recursos Humanos, onde os processos de seleção devem padronizar com os temas atuais existentes. Casado (2024, p.51), propõe algumas observações dessas técnicas em processos de recrutamento externo:

- a) Plataformas de Vagas Online (Job Boards): São plataformas digitais disponíveis online que permitem a divulgação e candidatura a vagas de emprego. A descrição do perfil do cargo deve ser precisa, pois, a seleção é frequentemente realizada pela própria plataforma. Quando a descrição é bem elaborada, a margem de erro na seleção tende a ser reduzida;
- b) Redes Sociais: Muitas empresas utilizam suas próprias redes sociais para divulgar vagas, orientando os interessados a se inscreverem em seus sites. O LinkedIn é uma plataforma de rede social que abriga grupos de discussão abrangendo uma ampla variedade de áreas;
- c) Hard skills: Dizem respeito aos conhecimentos e aptidões técnicas do candidato, que podem ser adquiridas por meio da formação acadêmica, experiência profissional, participação em treinamentos, workshops, entre outras fontes (Banov, 2020, p. 36 *apud* Casado, 2024, p.54);
- d) Soft skills: são competências que resultam da experiência psicossocial do candidato e podem ser desafiadoras de ensinar e assimilar. Essas habilidades incluem facilidade em lidar com relacionamentos interpessoais, proatividade, aptidão para trabalho em equipe, liderança, habilidade de atuar sob pressão e outras características do tipo (Banov, 2020, p. 36 *apud* Casado 2024, p.55).

Recursos Humanos na Gestão estratégica

No contexto histórico a teoria das relações humanas, substituiu a ênfase da estrutura e das tarefas para ênfase nas pessoas, por meio de Elton Mayo que dirigiu um projeto de pesquisa de Hawthorne, realizado na fábrica “Western Electric”, que produz equipamentos telefônicos, foi permitido o delineamento dos princípios básicos da Abordagem Humanista, entre 1927 e 1932. Em resumo as cinco experiências em Hawthorne, Mayo passa a adotar os seguintes pontos de vista:

- a) O trabalho é uma atividade tipicamente grupal, o operário reage como membro de um grupo e não como um indivíduo isolado;
- b) A organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas não forem descobertas, localizadas e satisfeitas;
- c) As Relações Humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social.

Na observação dos pontos relacionados a saúde mental desse estudo, é de suma importância a gestão dos Recursos Humanos no que diz respeito aos aspectos motivacionais, pois, segundo Chiavenato (2014, p. 401) “o ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais, “Ambas intimamente relacionadas”. Relacionando as palavras de Chiavenato (2014, p. 401) com as questões atuais, sabemos que existem lacunas nos itens citados por

ele e a gestão de Recursos Humanos das empresas, e essas não contribuem para saúde mental dos colaboradores, pois há empresas que não possuem o mínimo de climatização, ferramentas inadequadas, gestão incapacitada para lidar com os seres humanos e muitas vezes nenhuma ferramenta para proporcionar interação entre os colaboradores.

A capacidade produtiva de uma empresa pode ter redução devido aos aspectos de insatisfação e desmotivação dos colaboradores, Para Luz (2003 *apud* Moraes e Gonzalez, 2012), “o clima organizacional liga-se à satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho, influenciando diretamente a produtividade do colaborador” Barroso (2024, p.4).

Para introdução de metodologias cada vez mais humanísticas nas empresas, visando promover a saúde mental e o ambiente de trabalho saudável, a atuação dos Recursos Humanos é em mudar mentalidades em vários aspectos, com vários tipos de estratégias propostas por Barroso (2024, p.6-12), tais como:

- a) Retenção de Talentos - Essas estratégias têm como objetivo atrair, desenvolver e manter os profissionais mais destacados em suas equipes;
- b) Responsabilidade Social Corporativa - Para que a responsabilidade social corporativa seja genuína e efetiva, é necessário que sua implantação vá além de meras políticas e seja acompanhada por uma mudança cultural profunda;
- c) Cultivar um Olhar Atento e Humanizado- Oferecer suporte psicológico especializado, seja por meio de convênios com profissionais da área ou disponibilizando serviços internos de apoio psicológico, demonstra o comprometimento da empresa com a saúde mental dos colaboradores;
- d) Ambiente de Trabalho Seguro e Acolhedor - um ambiente de trabalho seguro e acolhedor em relação à saúde mental é aquele que reconhece a importância do bem-estar emocional dos colaboradores e oferece suporte ativo para que possam enfrentar desafios psicológicos;
- e) Papel dos gestores na promoção de um ambiente de trabalho saudável a atuação proativa dos gestores na promoção da saúde no ambiente de trabalho é essencial para criar uma cultura organizacional que priorize o cuidado com as pessoas, resultando em equipes mais felizes, saudáveis e produtivas, segundo o raciocínio de Bentec (2024 *apud* Barroso, 2024, p.12).

METODOLOGIA

Este estudo busca explorar, analisar e compreender o papel dos recursos humanos de forma abrangente no impacto da saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho, portanto o estudo utilizou uma metodologia qualitativa, através de uma pesquisa bibliográfica, onde as informações foram extraídas a partir de obras científicas, artigos acadêmicos, livros, monografias e publicações técnico-profissionais disponíveis em bases como: Google Scholar, sites governamentais e de profissionais liberais. Como critérios de pesquisa foram selecionadas publicações

em português e inglês, publicadas em sua maioria entre os anos de 2024 e 2025 com o intuito de manter os dados atuais.

Buscando conceituar os temas relacionados as principais doenças mentais no trabalho, como estresse, depressão e burnout. Demonstrando dados dessas doenças no contexto organizacional, os enfrentamentos nas lacunas existentes nos processos dos Recursos Humanos que impactam negativamente no ambiente do trabalho e na saúde mental dos colaboradores.

Identificando e propondo temas estratégicos que podem contribuir para o direcionamento específicos da capacitação técnica dos Recursos Humanos, para Casado (2024) “Os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas devem estar atentos à qualidade dos programas de treinamento oferecidos em suas empresas”, desta forma há uma cultura organizacional estruturada, ao ponto de combater e prevenir as doenças mentais e proporcionar um ambiente de trabalho saudável.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

No que diz respeito as doenças mentais nos estudos de Barroso (2024) em relação as doenças mentais, identifica-se que o estresse pode ser desencadeado por diversos fatores entre eles cargas excessivas de trabalho e conflitos, para (Morsch, 2022), “o estresse no trabalho não pode ser ignorado. Afinal, quando não tratado, tende se a se agravar e evoluir para patologias como a síndrome de burnout”, nesse contexto de Barroso (2024), identifica síndrome de burnout “Um ambiente de trabalho agitado, com excesso de responsabilidades e falta de motivação, pode resultar em consequências para os funcionários”.

“É crucial compreender que a recuperação e o controle de condições de saúde mental é possível. Entretanto, o estigma persistente e a discriminação constituem barreiras que dificultam a busca e obtenção do apoio necessário para o caminho da recuperação e tratamento” (Ministério da Saúde, 2025).

Na tabela 1 desse artigo, podemos identificar 13 fatores de risco que podem agravar para transtorno mental, dados extraídos da NR-1 Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO)-Ministério do Trabalho e Emprego (2025, p.7).

Historicamente a relações humanas já foram debatidas como fundamentais para o bom exercício do trabalho, Elton Mayo na Abordagem Humanista, entre 1927 e 1932, em resumo as cinco experiências em Hawthorne, citou em um de seus pilares que “As Relações Humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social”, para Chiavenato (2014, p. 401) “o ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais, “Ambas intimamente relacionadas”.

No estudo de Casado (2024, p.44), pode-se observar algumas situações de seleção que são negativas ao processo da empresa como um todo, as chamadas armadilhas de seleção como subjetividade que é pela boa impressão do candidato identificada pelo recrutador e o efeito halo que é o erro por não identificar as melhores qualidades do candidato, em contraproposta os esses processos indesejados pelas

empresas que afetam as questões comportamentais e mentais dos colaboradores, o autor também propõe como estratégia para Recursos Humanos: plataformas digitais chamada de job- boards, descrição detalhadas para os cargos, as avaliações de hard skill (competências) e soft skill (comportamentais).

Atualmente as empresas que buscam competitividade, tem que observar questões que contribuem para o bem-estar do colaborador, proporcionando saúde mental para o exercício do trabalho e manter as questões laborais dentro das conformidades necessárias. Para isso Barroso (2024) propõe algumas ações como: Barroso (2024, p. 6-12), tais como: retenção de talentos; a responsabilidade social; ambiente de trabalho seguro e acolhedor; e o papel dos gestores na promoção de um ambiente de trabalho saudável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando todos os dados obtidos nessa revisão literária, podemos identificar vários fatores que contribuem negativamente para saúde mental dos colaboradores, doenças relacionadas a fadiga e estresse são apenas o início dos processos de doenças mais graves como Burnout e Depressão, a comprovação deste fato é evidenciado pelos dados informados nesse artigo, que identificam causas prováveis e sentimentos dos colaboradores em relação as doenças mentais relacionadas a trabalho excessivo e suas pressões por resultados cada vez maiores pelas empresas, que buscam resultados devido a concorrência.

Esses impactos comportamentais na saúde dos colaboradores, compõe dados alarmantes em relação às questões produtivas das empresas e principalmente nos índices de afastamentos por essas doenças mentais, doenças essas que pode haver levar a óbito, e isso nos faz refletir o papel dos Recursos Humanos junto aos colaboradores, uma vez que identificamos nessa pesquisa fatores negativos que o Recursos Humanos possuem e de que forma ele pode promover o bem-estar e a satisfação de se trabalhar na empresa em que atua.

Desta forma, a estrutura de Recursos Humanos deve ter como Plano Estratégico as questões identificadas, nas lacunas existentes em sua estrutura organizacional, que devem ser buscados desde o processo seletivo que demonstramos não somente as possíveis falhas, mas com estruturas novas como: de tecnologia (Job Boards) e avaliativas de Soft e Hard Skills, assim como nas avaliações de estruturais física e departamentais. Observando as questões capacitação de líderes e colaboradores, desenvolvimento profissional, avaliações de questões sociais dos colaboradores, e principalmente mantendo o foco na manutenção desse planejamento e sempre visualizando as mudanças comportamentais.

Mudanças essas que também identificamos nessa pesquisa com a preocupação do Ministério do Trabalho, que já fez recente alteração na NR-1 (2024) visando normatizar as empresas a se posicionarem em relação ao gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO), ou seja, criar estruturas para tratar os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, Luan; GONÇALVES, Ronald; NOBRE, Vera. **A Gestão da Saúde Mental no Ambiente de Trabalho Relacionado com o Desempenho dos Funcionários**. Revista FT – Ciências Humanas, Rio de Janeiro, Volume 28, Edição 134, p. 1 -24, maio, 2024.
- BRASIL. **Saúde mental no Trabalho: entenda a importância de um ambiente saudável**. Home SPC Brasil. Disponível em: www.spcbrasil.org.br/blog/saude-mental-no-trabalho. Acesso em 12/07/2025.
- BRASIL. Saúde mental. **Ministério da Saúde**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso 12/08/2025.
- CASADO, Johny H. M. **GESTÃO DE PESSOAS: Técnicas e ferramentas para um jovem gestor**. Belo Horizonte: Editora Newton, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- KRUGER, Juliano; **Metodologia da pesquisa em Administração: em linguagem descomplicada [recurso eletrônico]** – 1.ed. – Curitiba-PR, Editora Bagai, 2023.
- LIMA, Kerryane. **O Que é Saúde Mental na Psicologia?** Definições e importância, <https://kerruanelima.com.br>, 2024. Disponível em: <https://kerruanelima.com.br/home/glossario/o-que-e-saude-mental-na-psicologia-definicoes-e-importancia/>. Acesso 13/07/2025.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **NR-1 Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO): Guia de informações sobre os Fatores de riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho**. Brasília: Coordenação Geral de Normatização e Registros, 2025.
- MORSCH, José Aldair. **Estresse ocupacional: o que é, causas e consequências**. 2022. Disponível em: <https://telemedicinamorsch.com.br/blog/estresse-ocupacional>. Acesso em 12/08/2025.
- MOURA, Ana Carla *et al.* **SÍNDROME DE BURNOUT: A Constante Prevalência do Distúrbio Emocional em Profissionais na Área da Saúde**. Revista Cathedral (ISSN 1808-2289), v. 6, n. 2, ano 2024. Disponível em: <http://cathedral.ojs.galoa.com.br/index.php/cathedral>. Acesso 12/07/2025.
- RODRIGUES, C. M. L. *et al.* **Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 36, 2020. Disponível em: Vista do Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. Acesso 12/08/25.
- SILVA, Gonçalo Glauco Justino; SOUZA, Mônica Luiza Perin de; GOULART JÚNIOR, Edward; CANÊO, Luiz Carlos; LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini. **Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, p. 79-87, maio 2009.

SIQUEIRA, Sabrina. **Síndrome de Burnout: o que é, sintomas e tratamento do desgaste no ambiente de trabalho.** Blog Solides, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/sindrome-de-burnout-o-que-e-sintomas-e-tratamento-do-desgaste-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso 12/07/2025.

SOUSA, T. S.; SANT'ANA, N. L. dos S.; SAMPAIO, T. S. L.; SILVA GOMES, M. L.; CERVANTES, N.A.C. **Síndrome de burnout e transtornos psicológicos em auditores independentes no Brasil: Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC),** Brasil, v.14, n.1, p.e3736-e3736, 2025. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3736>.

PEREIRA, Djalma; SANTOS Gabriel; SANTOS Jhonatan. **Saúde mental no ambiente de trabalho: Estudo sobre o impacto das doenças mentais do século XXI na produtividade das empresas.** São Paulo: Faculdade de Tecnologia da Zona Sul – Dom Evaristo Arns. 2024.

PEREIRA, A. C. L. *et al.* **Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000035118>. Acesso em 12/08/2025.

WORKPLACE HEALTH AND SAFETY QUEENSLAND (WHSQ). **Managing the risk of psychosocial hazards at work.** Code of Practice. 2022. Disponível em: <https://www.worksafe.qld.gov.au/laws-and-compliance/codes-of-practice/managing-the-risk-of-psychosocial-hazards-at-work-code-of-practice-2022>. Acesso em 12/08/2025.

_____. ISO 45003 - **Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks.** Geneva, 2021.



A Síndrome de Burnout: Práticas de Autocuidado para Profissionais de Recursos Humanos

Burnout Syndrome: Self-Care Practices for Those Working in Human Resources

Gabriele Neves do Nascimento

Centro Universitário Famesp. <http://lattes.cnpq.br/0595576259476161>

Natália Siqueira de Lima

Centro Universitário Famesp. <https://lattes.cnpq.br/8192713272352956>

Vanessa Calafate Leal

Centro Universitário Famesp. <https://lattes.cnpq.br/7660900695563321>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário Famesp. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: Este estudo aborda os fatores psicossociais no ambiente de trabalho e propõe estratégias de autocuidado para profissionais de Recursos Humanos, incluindo programas de saúde mental, capacitação e iniciativas de suporte psicossocial. Esse trabalho tem por finalidade alertar e identificar situações que levam os profissionais ao estresse extremo. Os desafios em todas as profissões têm seu lado positivo e negativo, e os fatores que desencadeiam e delimitam a nossa saúde mental são diversos, as taxas de incidência apresentadas logo abaixo, indicam a insatisfação do colaborador na empresa. Ao longo do tempo podem ser apresentadas atitudes arrogantes, agressivas e distantes como consequência dos obstáculos que a Síndrome do Burnout desenvolve. Além disso, tem informações relevantes para a gestão de pessoas buscando a prevenção e a promoção da saúde laboral com o objetivo de ampliar mais o conhecimento sobre este assunto que é um dos fatores de ausência e afastamentos de funcionários no atual cenário empresarial.

Palavras-chave: Burnout; saúde mental; recursos humanos; autocuidado.

Abstract: This study addresses psychosocial factors in the workplace and proposes self-care strategies for Human Resources professionals, including mental health programs, training, and psychosocial support initiatives. The purpose of this work is to raise awareness and identify situations that lead to extreme stress among professionals. Challenges in every profession have their positive and negative sides, and the factors that trigger and limit our mental health are diverse. The incidence rates presented below indicate employee dissatisfaction with the company. Over time, arrogant, aggressive, and distant attitudes may develop as a consequence of the obstacles that burnout syndrome creates. Furthermore, it provides relevant information for people management, seeking to prevent and promote occupational health, aiming to further expand knowledge on this topic, which is one of the factors in employee absence and leave in the current business environment.

Keywords: Burnout; mental health; human resources; self-care.

INTRODUÇÃO

Profissionais de Recursos Humanos, frequentemente responsáveis pelo bem-estar organizacional, estão sujeitos a pressões intensas que os tornam vulneráveis à negligência da própria saúde.

A Síndrome de Burnout resulta de fatores estruturais e psicossociais no trabalho, como sobrecarga, falta de reconhecimento e estresse contínuo. Muitas vezes ignorados em estágios iniciais, esses sinais evoluem para quadros graves. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Investigar quais fatores do ambiente organizacional mais afetam os profissionais da área de Recursos Humanos;
- Identificar quais problemas de saúde esses profissionais enfrentam com mais frequência;
- Propor estratégias e práticas para a prevenção do burnout entre profissionais de Recursos Humanos.

Este trabalho propõe práticas de autocuidado voltadas especialmente aos profissionais de Recursos Humanos, que frequentemente priorizam o bem-estar dos demais, mas negligenciam o próprio.

A pesquisa utiliza o questionário ISTAS 21 para identificar riscos psicossociais associados ao ambiente organizacional. Serão retratadas situações que levam ao desenvolvimento do Burnout, bem como a porcentagem relativa a essa síndrome.

Quais seriam as ações necessárias que gestores de RH podem adotar para evitar esses fatores? Como esses sinais podem ser identificados em seu estágio inicial? Quais são os benefícios da solução desses casos?

Essas são perguntas relevantes para reflexão e ação, pois o Burnout é uma síndrome que vem crescendo de forma alarmante no ambiente profissional das organizações. A falta de interesse pelo conhecimento sobre o Burnout tem levado colaboradores ao extremo, submetendo-os a condições de trabalho desumanas e prejudiciais à saúde.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), a Síndrome de Burnout é considerada uma manifestação ocupacional, sendo consequência de um estresse crônico no trabalho. Seus sinais são estresse e exaustão física extrema, resultantes de situações de trabalho desgastantes. Traduzindo para o português, “burn” significa “queima” e “out”, “exterior”.

Para Freudenberg (1980), o Burnout é resultado de um esforço intenso no trabalho e que não gera o retorno esperado, implicando em esgotamento físico e psicológico. Em concordância com o Ministério da Saúde, esta síndrome é frequente entre profissionais que trabalham sob pressão diariamente e que possuem muitas responsabilidades.

Para esta pesquisa, foi utilizado o questionário ISTAS 21, uma ferramenta de Avaliação de Risco Psicossocial no Trabalho, criada e desenvolvida pelo Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), uma fundação promovida pela central sindical Comisiones Obreras (CCOO). A ferramenta nos permite identificar e mensurar os fatores relacionados à organização do trabalho que apresentam riscos à saúde dos funcionários. Ela avalia os seguintes pontos: demandas psicológicas quantitativas; trabalho ativo e desenvolvimento de habilidades; apoio social na empresa e qualidade da liderança; compensação; e dupla presença.

Segundo *Tiago Mattes (2024)* os padrões de sucesso impostos pela sociedade podem ser igualmente angustiantes. As pessoas são pressionadas a buscarem a melhor posição em todos os aspectos da vida: salários altos, vida suntuosa, vangloriar objetos de marcas luxuosas etc. Essa busca por perfeição e sucesso é alimentada por uma cultura materialista sobrecarregando nossas vidas e minando nossa saúde mental.

Segundo *Maslach e Leiter (2005)*, a prevenção ao Burnout deve começar por mudanças estruturais no ambiente de trabalho, priorizando práticas que promovam respeito, justiça e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Embora o Burnout esteja relacionado ao ambiente laboral, o fortalecimento pessoal como, por exemplo, manter uma rede de apoio social, praticar atividades físicas, meditar e estabelecer limites, é fundamental para prevenir e enfrentar o esgotamento.

A Síndrome de Burnout

O esgotamento físico e mental do trabalhador ultrapassa a condição de mero estresse, resultando de múltiplas consequências associadas à inadequada organização das atividades laborais. Tal cenário compromete diretamente a qualidade de vida do profissional. A Síndrome de Burnout, classificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma doença ocupacional, é caracterizada por exaustão extrema decorrente de condições laborais adversas, como sobrecarga, ambiente de trabalho desgastante, relações interpessoais abusivas e episódios de assédio.

Também denominada esgotamento profissional, a Síndrome de Burnout é predominantemente desencadeada pelo estresse crônico relacionado ao ambiente ocupacional. Manifesta-se, em geral, por exaustão física e mental intensa, resultando em significativa redução do desempenho nas atividades laborais.

Ressalta-se que tal condição atinge estágio crônico após exposição prolongada do trabalhador a ambientes laborais insalubres, caracterizados por sobrecarga de trabalho, exigências excessivas e ausência de suporte organizacional adequado.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Síndrome de Burnout já afeta mais de 30% da população brasileira, configurando-se como uma doença ocupacional com impactos diretos no desempenho das funções laborais.

A manifestação em estágio crônico desse transtorno decorre, majoritariamente, da exposição prolongada a condições laborais adversas, como ambientes insalubres, jornadas excessivas e elevada demanda psicossocial, sem os devidos mecanismos de suporte e recuperação.

A partir dos artigos de Ana Maria T. Benevides Pereira (2022), destaca-se que “o Burnout está mais associado especificamente ao mundo laboral e ocorre pela cronificação de um processo de estresse.”

Manifestações Psicológicas Comuns

As manifestações psicológicas comuns da Síndrome de Burnout incluem cansaço extremo, exaustão emocional, dificuldade de concentração, irritabilidade, alterações de humor, insônia, falta de motivação e sentimento de desesperança ou incompetência. Além disso, pode haver distanciamento social, despersonalização e um senso de baixa realização pessoal.

A contracapa do livro *‘Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work’*, de Christina Maslach e Michael P. Leiter (2005), descreve que o Burnout é muito mais do que se sentir triste ou ter um dia ruim. É um estado crônico de dessincronia com o trabalho, e isso pode configurar uma crise significativa na vida profissional. Burnout é perda de energia. Você está constantemente sobrecarregado, estressado e exausto. Uma boa noite de sono é difícil de conseguir, e mesmo assim você logo está exausto novamente. Você pode tentar escapar e se afastar por um tempo, mas quando você retorna, o relacionamento com ele ainda está tão ruim quanto sempre. Ele é muito exigente, às vezes irracionalmente, e pede muito mais do que você é capaz de dar. Burnout é a perda do entusiasmo. Sua paixão original desapareceu e foi substituída por um cinismo negativo. Tudo sobre o trabalho te irrita: clientes são um fardo, chefes uma ameaça e colegas uma tarefa árdua. As qualidades especiais que você trouxe para o relacionamento — sua expertise, suas ideias criativas.

É importante ressaltar que esses sintomas podem variar de pessoa para pessoa e que o diagnóstico de Burnout deve ser feito por um profissional de saúde.

É muito comum ignorar os sinais de exaustão extrema por surgirem de forma leve e pela crença de que logo desaparecerão. No entanto, sem a ajuda de um profissional, os sintomas podem se agravar com o passar dos dias. Os principais grupos podem ser divididos em: sintomas emocionais, sintomas físicos, sintomas cognitivos e sintomas comportamentais.

A fase desses sintomas se caracteriza por alterações no estado de humor, sentimentos negativos, problemas digestivos, queda na imunidade, dificuldade de concentração e redução do desempenho no ambiente de trabalho. Apesar de todas essas fases estarem relacionadas aos grupos citados, os sintomas variam de pessoa para pessoa, manifestando-se de diferentes maneiras. É importante reconhecer os sinais para dar início aos tratamentos necessários, visando uma melhor qualidade de vida.

Sobre isso Dias (2015) aponta que o ambiente de trabalho contribui de forma fundamental para a saúde mental do funcionário, e ressalta que a ambiência laboral saudável é direito constitucional do trabalhador, cuja efetivação é dever do empregador.

O Burnout entre os Profissionais de RH

Ao longo dos anos, muitos processos mudaram na área de Recursos Humanos, pois até mesmo quem deveria zelar pelo bem-estar dos funcionários está adoecendo devido à sobrecarga de trabalho.

Em pesquisa divulgada pela Flash People, constatou-se que nove em cada dez profissionais se sentem sobrecarregados em suas rotinas corporativas e que 59% deles acreditam estar sob níveis elevados de pressão.

A pesquisa considerou diversas áreas de atuação, e os principais motivos apontados foram: a necessidade de estar disponível o tempo todo (27%), a falta de ferramentas de gestão de pessoas (18%), a falta de reconhecimento (17%) e a ausência de apoio da liderança (14%).

A dificuldade de encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode ser o principal motivo do aumento da sobrecarga. Durante o período da pandemia, com o isolamento social, muitas pessoas passaram a trabalhar em regime de home office. O que antes era apenas uma atividade realizada no ambiente corporativo passou a invadir o espaço pessoal e privado.

Conforme destaca Jan Christian, manager da Flash People:

“Com os movimentos ocorridos durante a pandemia e o isolamento social, assim como o processo de digitalização acelerado do RH, a gestão era mais centrada e pessoal.”

Com isso, identificou-se que 64% dos profissionais sofreram impactos na saúde mental, como ansiedade, depressão, Burnout e falta de motivação — fatores que contribuíram significativamente para o afastamento desses colaboradores de seus ambientes de trabalho.

A falta de uma rotina programada, aliada à realização de horas extras que ultrapassam o limite legal, ao hábito de levar trabalho para casa, à constante conexão com grupos corporativos fora do expediente e à presença de chefias abusivas com posturas tóxicas, são alguns dos estopins que agravam e muito, o esgotamento físico e mental. Isso pode levar à frustração, afastamentos, perda de talentos e até problemas judiciais.

Estratégias de Prevenção e Autocuidado

Lembrando que o psicólogo e o psiquiatra são os profissionais indicados para detectar o problema de saúde e conduzir o tratamento da melhor forma.

As mudanças de hábitos que você pode adotar incluem:

- Atividades físicas regulares: frequentar academia, caminhar, nadar, pedalar etc. Em entrevista ao GE sobre a Síndrome de Burnout, o psiquiatra Edir Filho (2022) afirma que a atividade física é essencial tanto para a prevenção quanto para o tratamento da doença.
- Exercícios de relaxamento: yoga, tai chi chuan, alongamento, massagem e meditação. Tente reservar ao menos 10 a 20 minutos do seu dia para essas práticas.

- Atividades de lazer: artes visuais e cênicas, cinema, passeios, restaurantes etc. Um estudo publicado na revista acadêmica *Journal of Leisure Research*, especializada em lazer e bem-estar, revela que a prática pode aumentar a energia e o bem-estar em mais de 150%, além de melhorar o desempenho no trabalho, a criatividade, a produtividade e a satisfação profissional.
- Determine seu horário de descanso, com no mínimo 8 horas diárias. Por exemplo: se você precisa acordar às 6h para trabalhar, deverá dormir às 22h. Por isso, desligue-se de telas (celular, televisão etc.) ao menos uma hora antes.
- Adote uma alimentação saudável: evite alimentos que prejudiquem sua saúde, como enlatados, sucos industrializados, comidas gordurosas e bebidas alcoólicas em excesso. Segundo a nutricionista Maiara Lima (2023), uma nutrição adequada contribui para o equilíbrio emocional e a redução do estresse. Por outro lado, a alimentação inadequada pode agravar os sintomas da Síndrome de Burnout.
- Mantenha-se hidratado: de acordo com publicação da empresa Abbott Laboratório do Brasil Ltda. (2024), a hidratação está relacionada à saúde mental. Em uma pesquisa, foi detectado que pessoas que bebem pouca água apresentam maior risco de desenvolver depressão, comparadas às que consomem maior quantidade.

Além dessas dicas, no ambiente de trabalho, também é possível adotar as seguintes ações:

- Manter uma comunicação aberta: utilize uma linguagem clara e transparente com os colaboradores, estabelecendo uma comunicação acessível e objetiva. Isso evita criar expectativas equivocadas por parte dos funcionários. Para Patrícia Ansarah, “um ambiente onde os membros do time compartilham da crença de que, quando estão juntos, podem fazer perguntas, trazer inquietações, inseguranças, ser vulneráveis e se arriscar, porque sabem que não serão humilhados, julgados e fazem isso sem medo”, proporciona segurança e confiança. Também é importante incluir canais de comunicação dentro da empresa, como aplicativos corporativos e murais informativos, garantindo que a comunicação chegue de forma igual a todos.
- Distribuir tarefas de forma equilibrada: estabeleça prazos e metas realistas, promovendo uma distribuição igualitária das atividades. É essencial que todos cumpram suas tarefas dentro do horário de trabalho, evitando horas extras excessivas. Deve-se respeitar o limite legal de até duas horas extras por dia e evitar levar trabalho para casa, garantindo o distanciamento entre a vida pessoal e profissional.
- Adotar técnicas de relaxamento, como respiração e meditação: muitas empresas já incentivam práticas de relaxamento antes do início da jornada de trabalho, como ginástica laboral, aulas de yoga, pilates e meditação.

Algumas organizações oferecem convênios com plataformas como o Gympass e o Wellhub, que disponibilizam descontos em academias e serviços de bem-estar.

Essas iniciativas promovem melhorias na qualidade de vida dentro da organização, fazendo com que o colaborador se sinta valorizado não apenas pela sua produtividade, mas também como ser humano. Como destaca o consultor Rafeek Albertoni: “O ambiente de trabalho determina a qualidade da empresa e dos funcionários que ela irá manter ou atrair. Quanto mais os colaboradores conseguem se livrar de comportamentos destrutivos, como surtos de raiva, inveja e a tendência de reclamação inútil, mais agradável se torna trabalhar nessa equipe.”

- Fazer gestão do tempo para controlar tarefas e aumentar a produtividade: uma boa organização é fundamental para obter bons resultados. Utilize ferramentas como agendas, aplicativos de planejamento e metas bem definidas. Adotar esses métodos ajuda a reduzir o estresse, evitar sobrecarga e equilibrar a realização de atividades, além de potencializar a produtividade e o desempenho dos colaboradores.
- Respeitar os horários de intervalo e desconectar-se do trabalho fora do expediente: aproveite esse tempo para descansar ou praticar atividades de lazer. O descanso é fundamental para reorganizar corpo e mente, sendo essencial para repor as energias e dar continuidade às atividades diárias. O intervalo e o tempo de descanso vão além de um direito garantido por lei: são elementos essenciais para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, impactando diretamente o bem-estar dos trabalhadores e o rendimento das empresas.
- Respeitar os próprios limites, garantir momentos de descanso e adotar práticas saudáveis no dia a dia são atitudes fundamentais para prevenir o esgotamento físico e mental. O autocuidado deve ser uma prioridade para evitar o surgimento ou agravamento de doenças como a Síndrome de Burnout.

METODOLOGIA: COLETA E ANÁLISE DE DADOS COM O ISTAS21

Esta pesquisa adota uma abordagem descritiva, quantitativa e exploratória, com o objetivo de compreender os impactos do ambiente organizacional na saúde dos profissionais de Recursos Humanos, com destaque para a Síndrome do Esgotamento Profissional.

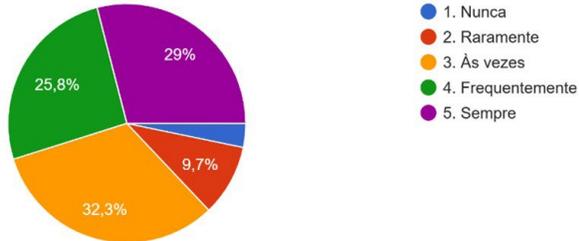
A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do questionário ISTAS21 (versão curta), desenvolvido especificamente para avaliar os riscos psicossociais relacionados ao trabalho. O questionário foi disponibilizado de forma online, via Google Forms, e respondido exclusivamente por profissionais da área de RH.

As respostas coletadas foram analisadas e estão sendo apresentadas em forma de gráficos. A análise permitirá apontar os principais fatores associados à

Síndrome do Esgotamento Profissional. A partir da obtenção dos resultados, serão apresentadas propostas de práticas de autocuidado.

Gráfico 1 - Demandas Psicológicas.

1. Meu trabalho exige que eu trabalhe muito rápido
31 respostas

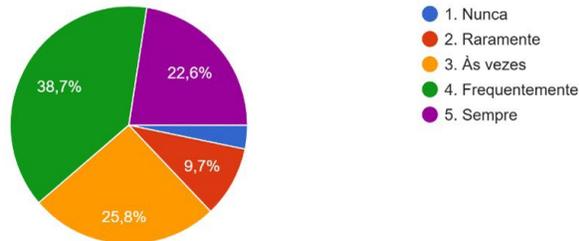


Fonte: autoria própria.

Indica um ritmo acelerado e constante, fator de risco para estresse contínuo e exaustão mental.

Gráfico 2 - Demandas Psicológicas.

2. Tenho que interromper tarefas para fazer outras diferentes.
31 respostas

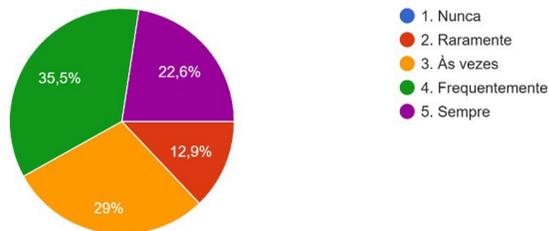


Fonte: autoria própria.

A troca constante de atividades prejudica a concentração e aumenta a sensação de desorganização e sobrecarga.

Gráfico 3 - Demandas Psicológicas.

3. Tenho muito trabalho e pouco tempo para fazê-lo.
31 respostas

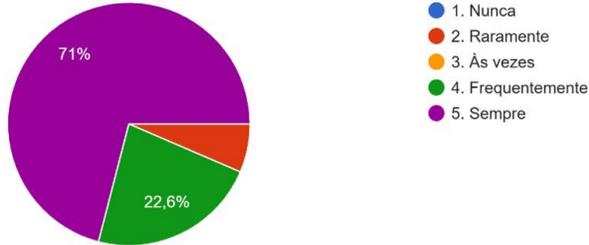


Fonte: autoria própria.

A falta de tempo para cumprir demandas reforça a sensação de pressão constante, contribuindo para o desgaste emocional.

Gráfico 4 - Controle sobre o Trabalho.

4. As tarefas que realizo exigem concentração constante.
31 respostas

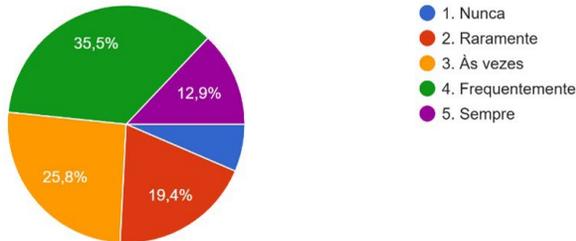


Fonte: autoria própria.

Uma exigência cognitiva elevada é um dos principais fatores que levam à fadiga mental e podem contribuir para o Burnout.

Gráfico 5 - Controle sobre o Trabalho.

5. Tenho autonomia para decidir como fazer meu trabalho.
31 respostas

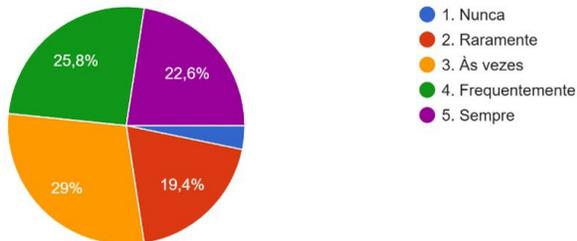


Fonte: autoria própria.

A maioria dos profissionais tem pouca autonomia, o que gera frustração e falta de pertencimento às decisões do dia a dia.

Gráfico 6 - Controle sobre o Trabalho.

6. Posso aplicar minhas próprias ideias no trabalho.
31 respostas



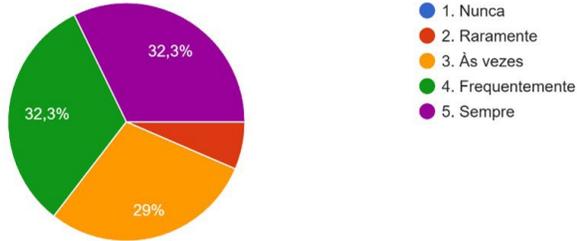
Fonte: autoria própria.

Cerca de 45% relatam dificuldade ou limitação para aplicar ideias próprias, o que pode minar a motivação.

Gráfico 7 - Controle sobre o Trabalho.

7. Tenho oportunidade de aprender coisas novas.

31 respostas



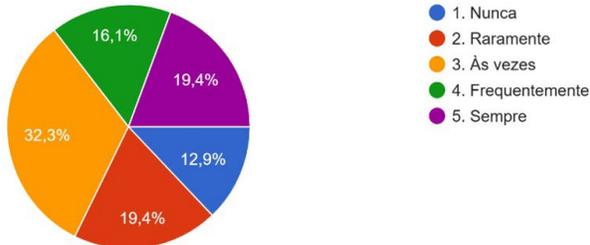
Fonte: autoria própria.

A ausência de estímulo ao desenvolvimento contínuo pode gerar estagnação e sensação de não valorização profissional.

Gráfico 8 – Apoio Social.

8. Posso participar de decisões importantes relacionadas ao meu trabalho.

31 respostas



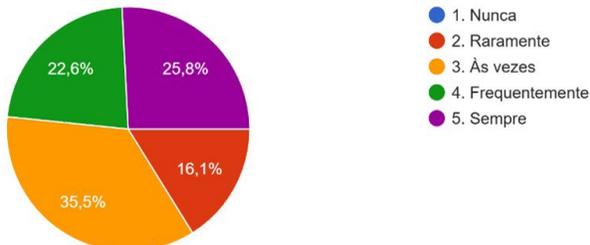
Fonte: autoria própria.

A percepção de participação em decisões está presente em menos da metade dos respondentes, indicando necessidade de maior envolvimento.

Gráfico 9 – Apoio Social.

9. Meus colegas de trabalho me ajudam quando preciso.

31 respostas

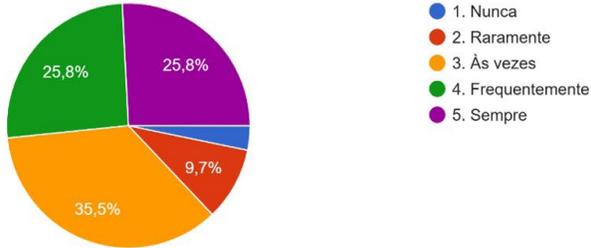


Fonte: autoria própria.

A colaboração entre colegas é positiva, mas ainda há espaço para melhorar o suporte entre pares.

Gráfico 10 – Apoio Social.

10. Recebo apoio suficiente do meu superior imediato.
31 respostas

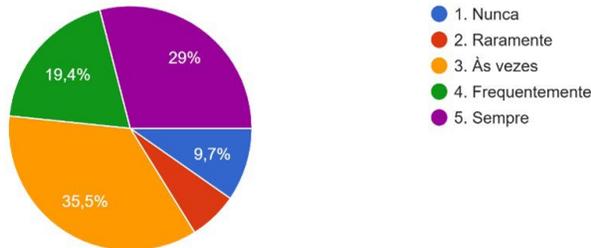


Fonte: autoria própria.

Ainda que uma parcela se sinta apoiada, 35,5% afirmam receber pouco ou nenhum suporte, o que reforça o risco psicossocial vindo da liderança.

Gráfico 11 – Reconhecimento e Recompensas.

11. Sinto que pertenço a um bom grupo de trabalho.
31 respostas

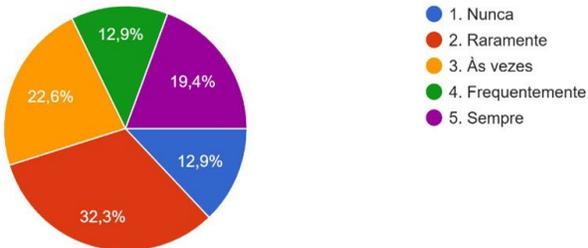


Fonte: autoria própria.

O sentimento de pertencimento é um ponto forte que atua como fator de proteção contra o Burnout.

Gráfico 12 – Reconhecimento e Recompensas.

12. Recebo reconhecimento pelo meu trabalho.
31 respostas

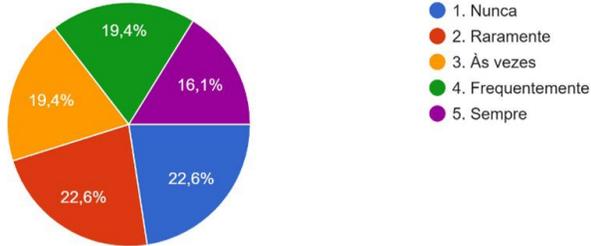


Fonte: autoria própria.

Apesar de positiva, ainda há cerca de 45% que não se sentem plenamente reconhecidos.

Gráfico 13 – Reconhecimento e Recompensas.

13. Sinto que meu esforço é devidamente reconhecido.
31 respostas

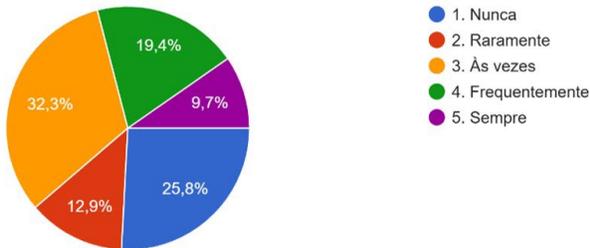


Fonte: autoria própria.

A divisão indica que muitos profissionais ainda sentem que seu empenho não é valorizado, o que pode resultar em desmotivação.

Gráfico 14 - Recompensas Financeiras e Crescimento.

14. Meu salário é compatível com o trabalho que realizo.
31 respostas

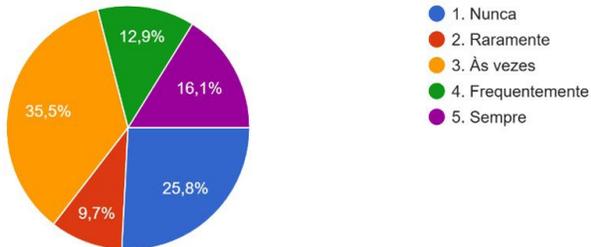


Fonte: autoria própria.

Há uma percepção mista sobre a compatibilidade entre esforço e remuneração, o que pode influenciar diretamente na satisfação profissional.

Gráfico 15 - Recompensas Financeiras e Crescimento.

15. Recebo feedback justo sobre o meu desempenho
31 respostas



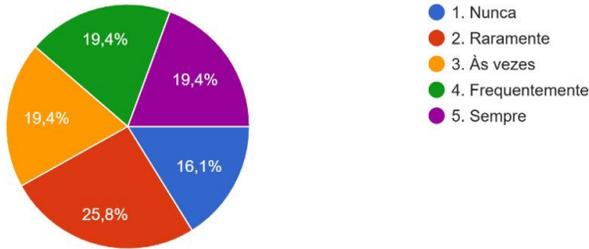
Fonte: autoria própria.

Falta de feedback ou retorno inadequado dificulta a melhora no desempenho e pode alimentar inseguranças.

Gráfico 16 - Recompensas Financeiras e Crescimento.

16. Tenho oportunidade de crescer na empresa.

31 respostas



Fonte: autoria própria.

A ausência de perspectivas de crescimento ainda é realidade para parte dos profissionais, gerando estagnação e desmotivação.

Análise dos Resultados do ISTAS21

Após a coleta de dados por meio do questionário ISTAS21, respondido por 31 profissionais da área de Recursos Humanos, foi possível identificar fatores de risco psicossociais relacionados ao ambiente de trabalho desses profissionais. Os dados foram analisados e apresentados em gráficos, que revelam aspectos críticos sobre a organização do trabalho, demandas emocionais, apoio social e reconhecimento profissional.

Na dimensão das demandas psicológicas, observou-se que 25,8% dos profissionais afirmaram trabalhar frequentemente em ritmo acelerado, e 29% relataram que isso acontece sempre. Além disso, 35,5% declararam que frequentemente têm muito trabalho e pouco tempo para realizá-lo, e 22,6% relataram que isso sempre acontece. Também foi identificado que 71% relataram que suas tarefas exigem concentração constante. Esses dados evidenciam uma alta pressão cognitiva e emocional, típica de ambientes propícios ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Quanto à autonomia e ao controle sobre o trabalho, 35,5% relataram raramente ter liberdade para decidir como executar suas atividades, enquanto 32,3% disseram ter poucas oportunidades de aprender coisas novas. Isso revela um cenário em que muitos profissionais se sentem limitados e pouco valorizados em termos de crescimento e criatividade, o que pode contribuir para sentimentos de estagnação e desmotivação.

Em relação ao apoio social, 35,5% dos participantes relataram receber frequentemente apoio dos colegas, e o mesmo percentual mencionou apoio do superior imediato. No entanto, uma parcela considerável afirmou receber esse suporte apenas às vezes ou raramente, o que indica fragilidade nas relações interpessoais e na cultura de apoio mútuo dentro da organização.

Sobre reconhecimento e recompensas, os dados demonstraram que 32,3% se sentem sempre reconhecidos pelo trabalho que realizam, mas 22,6% disseram nunca sentir que seu esforço é valorizado. Além disso, 32,3% afirmaram que seu salário é apenas às vezes compatível com as atividades desempenhadas. A falta de reconhecimento é um dos fatores mais diretamente associados à perda de motivação e ao aumento do risco de esgotamento.

A análise dos dados mostra que os profissionais de Recursos Humanos estão expostos a diversas fontes de estresse ocupacional, como excesso de tarefas, prazos apertados, pouca autonomia, apoio limitado da liderança e insuficiência de reconhecimento. Esse cenário evidencia a necessidade de práticas organizacionais mais saudáveis e de estratégias de autocuidado para prevenir o agravamento do quadro de Burnout.

Siqueira (2021) alerta que a Síndrome de Burnout não é um problema exclusivo do indivíduo e que a perspectiva adequada para prevenir a síndrome requer considerar a responsabilidade da organização que o emprega.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalta-se que a coleta de dados com o questionário ISTAS21 não foi direcionada a um segmento ou porte específico de empresa, tampouco a um sexo, faixa etária ou área delimitada de Recursos Humanos. Foram englobados diversos profissionais da área, entre homens e mulheres, atuantes em empresas de diferentes portes e segmentos.

O Burnout afeta tanto o desempenho físico quanto o emocional do trabalhador, comprometendo sua atuação no ambiente organizacional. No caso dos profissionais de Recursos Humanos, que lidam diretamente com a mediação de conflitos e acumulam múltiplas responsabilidades, o risco de desenvolver a síndrome é ainda mais elevado, por serem os responsáveis por zelar pelos interesses da empresa e dos colaboradores.

As estratégias de prevenção ao Burnout envolvem tanto medidas institucionais quanto ações individuais. É fundamental que a empresa implemente práticas que promovam o bem-estar organizacional e incentive seus profissionais a adotarem hábitos de autocuidado também na esfera pessoal. A prática regular de atividades físicas, como caminhadas, musculação, ciclismo e yoga, contribui significativamente para o aumento do desempenho profissional.

Realizar atividades prazerosas proporciona descanso mental, e momentos de lazer com familiares e amigos aumentam a motivação. Técnicas de relaxamento, como meditação e respiração consciente, ajudam a reduzir a ansiedade e o estresse. Além disso, é essencial que os profissionais se mantenham hidratados, sigam uma alimentação saudável e preservem uma boa qualidade de sono.

Diante do exposto, priorizar e estabelecer limites que favoreçam o autocuidado físico e mental do trabalhador é um passo importante para reduzir o estresse e prevenir a Síndrome de Burnout. É essencial que o profissional de Recursos

Humanos cuide de si, pois uma vida equilibrada e saudável é determinante para manter a produtividade e o bom desempenho nas atividades organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBOTT LABORATÓRIO DO BRASIL LTDA. **Hidratação e saúde mental: como estão relacionadas?** Disponível em: <https://www.abbottbrasil.com.br/cornewsroom/nutrition-health-and-wellness/hidratacao-e-saude-mental-como-estao-relacionadas.html>. Acesso em: 01 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Síndrome de Burnout**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 01 ago. 2025.

EINSTEIN, Hospital Israelita Albert. **Síndrome de Burnout**. Disponível em: <https://www.einstein.br/n/glossario-de-saude/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 01 ago. 2025.

FILHO, Edir. **Síndrome de Burnout: os benefícios do exercício no tratamento**. Disponível em: <https://ge.globo.com/eu-atleta/saude-mental/noticia/2022/08/12/sindrome-de-burnout-os-beneficios-do-exercicio-no-tratamento.ghtml>. Acesso em: 01 ago. 2025.

FORBES. **Como usar o fim de semana para recarregar as energias da maneira certa**. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/06/como-recarregar-energias-com-habito-fim-de-semana>. Acesso em: 01 ago. 2025.

FREUDENBERGER, Herbert J. **Burn-out: The high cost of high achievement**. Garden City, NY: Doubleday, 1980.

GASPAR, Tânia. **Burnout: Uma Pandemia**. Fundação Manuel dos Santos, 2025. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Burnout_uma_pandemia/9MleEQAAQBAJ. Acesso em: 02 ago. 2025.

HELP GUIDE. **Técnicas de relaxamento para alívio do estresse**. Disponível em: <https://www.helpguide.org/mental-health/stress/relaxation-techniques-for-stress-relief>. Acesso em: 01 ago. 2025.

LIMA, Maiara. **Síndrome de Burnout e a sua relação com a Nutrição**. Disponível em: <https://nutrimaiaralima.com.br/blog/sindrome-de-burnout-e-a-sua-relacao-com-a-nutricao>. Acesso em: 01 ago. 2025.

MAGALHÃES, Flavia. **Efeitos da meditação para o trabalho, segundo seis executivos**. Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/efeitos-meditacao-segundo-executivos/>. Acesso em: 02 ago. 2025.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **Banishing Burnout: six strategies for improving your relationship with work**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

MATTES, T. **Burnout: da exaustão à plenitude com Deus**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **CID: Burnout é um fenômeno ocupacional**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/28-5-2019-cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional>. Acesso em: 01 ago. 2025.

PEREIRA, A. M. T. B. **Burnout: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-Estar do Trabalhador**. Casa do Psicólogo, 2002. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Burnout_Quando_O_Trabalho_Ameaca_O_Bem/EMnnJklADqIC. Acesso em: 30 jul. 2025.

PUCRS ONLINE. **Síndrome de Burnout: o que é, causas e como prevenir no trabalho**. Disponível em: <https://share.google/qq5CD3tAoRnpGlgia>. Acesso em: 29 jul. 2025

SUSESIO. **Síndrome de Burnout**. Disponível em: <https://www.susesio.cl/606/w3-article-19640.html>. Acesso em: 01 ago. 2025.

VOCÊRH. **12 sinais de alerta do Burnout**. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/12-sinais-de-alerta-do-burnout>. Acesso em: 01 ago. 2025.

VOCÊRH. **90% dos profissionais de RH se sentem sobrecarregados**. Disponível em: <https://share.google/yXXHcfzD3NdYDTEY1>. Acesso em: 27 jul. 2025.



NR-1 e Saúde Mental nas Organizações: Atuação do RH na Prevenção de Doenças Psicossociais

R-1 and Mental Health in Organizations: HR's Role in Preventing Psychosocial Disorders

Iris Thalissa do Vale D'Angelo

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0001-6880-7359>

Silvana Pinto Cabral

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0009-8694-3096>

Thays Paladino Martelet

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0002-2895-5637>

Tássia Patrícia Silvia do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: Este estudo analisa a aplicação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) na prevenção de doenças psicossociais no ambiente de trabalho, enfatizando o papel estratégico do setor de Recursos Humanos (RH). A revisão bibliográfica e documental contemplou textos legais, publicações científicas e relatórios institucionais, abordando saúde mental ocupacional e riscos psicossociais. A revisão da NR-1, vigente a partir de 2025, incorpora o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), incluindo fatores como sobrecarga, assédio moral, jornadas exaustivas e falta de reconhecimento. A análise evidenciou que muitas empresas ainda enfrentam desafios na implementação efetiva dessas diretrizes, especialmente as de pequeno e médio porte. As práticas de RH mais recorrentes incluem criação de comitês de saúde mental, apoio psicológico, campanhas de conscientização e treinamentos de liderança. Organizações que adotaram estratégias estruturadas relataram melhorias no clima organizacional, redução de afastamentos e aumento do engajamento. Destaca-se que a prevenção de doenças psicossociais demanda ações contínuas, comunicação clara e acolhimento, alinhados à legislação e à cultura organizacional. O estudo conclui que o RH, ao integrar práticas preventivas e canais de escuta ativa, não apenas cumpre obrigações legais, mas também fortalece o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade organizacional, tornando-se agente fundamental na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: NR-1; saúde mental; riscos psicossociais; recursos humanos; prevenção.

Abstract: This study analyzes the application of Regulatory Standard No. 1 (NR-1) in the prevention of psychosocial illnesses in the workplace, emphasizing the strategic role of the Human Resources (HR) department. The literature and document review included legal texts, scientific publications, and institutional reports, addressing occupational mental health and psychosocial risks. The revised NR-1, effective as of 2025, incorporates Occupational Risk Management (ORM) and the Risk Management Program (RMP), addressing factors such as overload, moral harassment, exhausting work hours, and lack of recognition. The analysis highlighted that many companies still face challenges in effectively implementing these guidelines, especially small and medium-sized ones. The most common HR practices include the creation of mental health committees, psychological support, awareness campaigns, and leadership training. Organizations that adopted structured strategies reported improvements in organizational climate, reduced absences, and increased engagement. It is noteworthy

that preventing psychosocial illnesses requires ongoing action, clear communication, and a welcoming approach, aligned with legislation and organizational culture. The study concludes that HR, by integrating preventive practices and active listening channels, not only fulfills legal obligations but also strengthens employee well-being and organizational sustainability, becoming a key player in promoting healthy and productive work environments.

Keywords: NR-1; mental health; psychosocial risks; human resources; prevention

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o debate sobre saúde mental no ambiente de trabalho ganhou destaque diante do crescimento exponencial dos casos de transtornos psicossociais, como depressão, ansiedade e a Síndrome de Burnout. Diante dessa realidade, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), revisada em 2020, incorporou diretrizes voltadas à gestão dos riscos ocupacionais, incluindo fatores psicossociais, e reforçou o papel do empregador e do setor de Recursos Humanos (RH) na promoção de um ambiente de trabalho saudável e seguro.

Neste cenário, é necessário compreender como as doenças mentais surgem e quais medidas devem ser utilizadas para mitigar esses problemas, com base na legislação vigente.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), mais de 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido a transtornos mentais, o que evidencia a urgência de medidas preventivas e políticas organizacionais eficazes. Nesse contexto, surge o questionamento central: de que forma a aplicação da NR-1, por meio das ações estratégicas do RH, pode contribuir para a prevenção de doenças psicossociais nas organizações?

Buscar compreender como as empresas estão implementando a lei para mitigar os impactos na saúde do trabalhador e quais estratégias estão usando. Além disso, temos como objetivos específicos identificar os riscos que as doenças psicossociais causam tanto ao colaborador quanto a empresa; analisar o ordenamento jurídico da NR-1 e como está ocorrendo a sua implementação nas organizações; como o setor Recursos Humanos pode trabalhar para construir canais eficientes de comunicação para mitigar essas doenças.

A resposta para essa problemática reside na compreensão de que a efetiva implementação da NR-1, associada a uma gestão de pessoas humanizada, é capaz de criar ambientes laborais mais seguros, inclusivos e saudáveis. A saúde mental no trabalho passou a ser vista como parte essencial da saúde ocupacional, sendo responsabilidade compartilhada entre empregador, RH e colaboradores.

A NR-1 estabelece princípios que orientam o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), instrumentos fundamentais para mapear e prevenir fatores que comprometam o bem-estar do trabalhador. Dentro deste contexto, o setor de RH assume papel estratégico na implementação dessas medidas, desenvolvendo canais de escuta ativa, promovendo ações de prevenção e garantindo a conformidade legal com a legislação vigente.

Autores como Dejours (1999) e Barreto (2009) destacam que o sofrimento psíquico está intimamente ligado à organização do trabalho. Portanto, compreender a aplicação da NR-1 sob o olhar do RH é essencial para mitigar os impactos das doenças psicossociais e promover qualidade de vida no ambiente organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Saúde Mental no Ambiente de Trabalho

A saúde mental dos trabalhadores no Brasil tem se tornado um tema recorrente e amplamente debatido no cenário contemporâneo. O crescimento expressivo dos afastamentos no meio corporativo por transtornos mentais, como ansiedade, burnout, estresse, depressão e outras patologias relacionadas, evidencia a urgência de se discutir o assunto. Este cenário representa um grande desafio para as empresas e os profissionais de Recursos Humanos, os quais precisam implementar políticas eficazes de prevenção e promoção do bem-estar psicológico dos colaboradores.

Com a atualização da redação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), cuja vigência obrigatória tem início em maio de 2025, todas as organizações deverão avaliar e gerenciar os riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Entre os fatores considerados estão a sobrecarga, o assédio moral, as metas intangíveis e inalcançáveis, as jornadas exaustivas, a pressão psicológica e a falta de reconhecimento. O objetivo central dessas medidas é garantir um ambiente de trabalho mais saudável e prevenir o adoecimento mental.

Estudos internacionais também reforçam a importância do clima psicossocial seguro (Psychosocial Safety Climate – PSC) nas empresas, que está relacionado à percepção dos trabalhadores sobre o compromisso da organização com a saúde mental. Ambientes com altos índices de PSC apresentam menores taxas de burnout e níveis mais elevados de engajamento. Além disso, teorias como a do burnout, proposta por Christina Maslach, e o modelo demanda-controle, desenvolvido por Karasek, auxiliam na compreensão dos mecanismos que influenciam o sofrimento psíquico dos trabalhadores.

De acordo com a literatura da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), os riscos psicossociais são determinantes relevantes para a saúde mental. Ambas as entidades ressaltam a necessidade de ações preventivas, apoio psicológico e ambientes laborais justos, equilibrados e harmônicos. A aplicação prática dessas teorias, aliada à legislação vigente, deve orientar os profissionais da área de Recursos Humanos e gestores na construção de ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e produtivos.

Doenças Psicossociais: Conceito, Causas e Consequências

As doenças psicossociais compreendem um conjunto de distúrbios mentais e emocionais que se originam a partir da interação entre fatores psicológicos e sociais, especialmente em contextos organizacionais. De acordo com Dejours (1992), essas

doenças não podem ser compreendidas apenas sob a ótica médica, pois estão profundamente ligadas à organização do trabalho e às exigências impostas ao trabalhador.

Os principais transtornos psicossociais relacionados ao ambiente laboral incluem a Síndrome de Burnout, a depressão, a ansiedade generalizada, o estresse crônico e até mesmo doenças psicossomáticas. Esses quadros podem ser desencadeados ou agravados por fatores como pressão excessiva por resultados, jornadas prolongadas, falta de reconhecimento, insegurança profissional e relações interpessoais conflituosas (Lipp, 2003).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), a saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com os estresses normais da vida, trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade. Quando esse equilíbrio é comprometido por fatores externos como a sobrecarga de trabalho ou um clima organizacional tóxico, surgem condições que afetam diretamente a saúde do trabalhado.

A consequência das doenças psicossociais não se limita ao sofrimento individual. Elas também geram impactos organizacionais, como o aumento do absenteísmo, presenteísmo, queda de produtividade, afastamentos por licença médica e rotatividade de pessoal (Silva; Rosa, 2018). Além disso, o adoecimento mental tem se tornado uma das principais causas de concessão de benefícios previdenciários no Brasil, evidenciando a urgência de políticas preventivas nas empresas.

Nesse sentido, torna-se essencial que as organizações adotem práticas de gestão que valorizem o bem-estar emocional de seus colaboradores, promovendo ambientes de trabalho saudáveis e humanos, de forma a prevenir o surgimento ou agravamento de doenças psicossociais.

A Norma Regulamentadora NR-1: Contexto e Aplicabilidade

A Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), instituída pelo Ministério do Trabalho e Emprego, estabelece as disposições gerais e os fundamentos para aplicação das demais Normas Regulamentadoras, sendo obrigatória para todas as organizações que mantenham trabalhadores sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Seu objetivo central é promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, por meio da implementação de medidas de prevenção aos riscos ocupacionais. A NR-1 atualizada introduziu conceitos-chave como o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e diretrizes para capacitação dos trabalhadores, inclusive por meio do ensino à distância, quando aplicável. Essa norma funciona como base estrutural para a gestão de segurança e saúde no trabalho no Brasil, reforçando a responsabilidade do empregador na identificação, avaliação e controle dos riscos no ambiente laboral (Brasil, 2022).

O Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa Gerenciamento de Riscos (PGR)

O Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), estabelecido pela Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), atualizada pela Portaria SEPRT nº 6.730/2020, representa uma abordagem estratégica voltada à identificação, avaliação e controle de riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho. O Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), enquanto instrumento prático e documental do GRO, é obrigatório para a maioria das organizações, salvo exceções previstas para microempresas e empresas de pequeno porte em determinadas condições. Ele deve conter, obrigatoriamente, o inventário de riscos e o plano de ação, funcionando como uma ferramenta essencial para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Além disso, o PGR deve considerar os agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e mecânicos, em conformidade com outras normas, como a NR-9, que trata da avaliação e controle da exposição a agentes ambientais.

O GRO e o PGR se alinham aos princípios da ISO 45001:2018, norma internacional que estabelece requisitos para sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional, promovendo uma cultura organizacional baseada na prevenção de riscos e na melhoria contínua. Essa integração contribui para a conformidade legal, a redução de passivos trabalhistas e o fortalecimento da responsabilidade social corporativa. Portanto, a adoção efetiva desses instrumentos não apenas atende à legislação vigente, mas também consolida uma gestão proativa da saúde e segurança do trabalho, essencial para a sustentabilidade organizacional.

Segundo José Augusto (2021), “ser liderança na Segurança e Saúde do Trabalhador não é aquele que possui cargo ou acumula títulos, mas sim é aquele que age, se preocupa com o bem-estar e com a qualidade de vida de seus integrantes.”

A Responsabilidade Legal e Organizacional Sobre a Saúde Mental

A saúde mental no ambiente de trabalho configura-se como uma dimensão essencial da segurança e saúde ocupacional, cuja responsabilidade é compartilhada entre empregadores e o Estado. A legislação brasileira, por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), impõe ao empregador o dever de cumprir e fazer cumprir as normas relativas à saúde e segurança no trabalho (art. 157, CLT). Com a atualização da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), introduziu-se o conceito de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), que amplia a compreensão dos riscos a serem considerados no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), incluindo os riscos psicossociais e organizacionais como fatores que podem comprometer a saúde mental dos trabalhadores (Brasil, 2020). Em consonância com esse entendimento, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem enfatizado a importância de políticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar psicológico no trabalho, destacando que a ausência de estratégias preventivas pode resultar em elevados custos sociais e econômicos, decorrentes de afastamentos, baixa

produtividade e judicializações (OIT, 2022). Assim, a responsabilidade legal e organizacional não se restringe ao cumprimento formal da norma, mas envolve a adoção de uma cultura organizacional pautada na prevenção, no cuidado e na promoção da saúde mental como parte integrante do ambiente laboral saudável.

O Papel Estratégico do RH na Prevenção de Doenças Psicossociais

Chiavenato (2014) destaca que, na atualidade, a gestão de pessoas deve ser voltada para o equilíbrio entre as demandas empresariais e a qualidade de vida dos colaboradores. A partir dessa visão, o RH não se limita a funções operacionais, mas deve agir como um agente proativo na mitigação de riscos psicossociais, como o estresse e o burnout. O autor salienta que é crucial a implementação de práticas que favoreçam um ambiente de trabalho saudável, no qual o colaborador não se veja sobrecarregado por pressões externas e internas, contribuindo, assim, para a prevenção de doenças como a Síndrome de Burnout e o estresse crônico.

De acordo com Duarte (2010), o RH deve adotar uma perspectiva preventiva, atuando como facilitador de mudanças culturais dentro da organização. Duarte (2010) argumenta que “a saúde mental dos colaboradores deve ser um objetivo central nas estratégias organizacionais, sendo o RH o principal responsável por implementar políticas que favoreçam um ambiente de trabalho equilibrado emocionalmente”. Para o autor, a prevenção de doenças psicossociais não se limita a reações a crises, mas envolve a criação de uma cultura de bem-estar contínuo, em que o ambiente de trabalho é estruturado para minimizar riscos emocionais e psicológicos, promovendo a saúde mental como um valor organizacional essencial.

Marques (2015) propõe que o desenvolvimento de habilidades emocionais e a promoção do bem-estar subjetivo dos colaboradores são fundamentais para reduzir os índices de doenças psicossociais. Para o autor, “o RH deve investir em programas de capacitação que fortaleçam a inteligência emocional dos colaboradores, tornando-os mais resilientes às adversidades do ambiente corporativo” (Marques, 2015). Assim, a promoção do bem-estar emocional se torna um pilar para o sucesso organizacional, uma vez que ambientes que priorizam a saúde mental têm um impacto direto na produtividade e no clima organizacional.

Para alcançar os melhores resultados organizacionais, é fundamental construir e manter equipes em um ambiente de segurança psicológica, onde a saúde mental dos colaboradores seja uma prioridade. Nesse contexto, implementar programas de gerenciamento de riscos psicossociais, juntamente com mapeamentos de saúde mental, são práticas essenciais para garantir o bem-estar psicológico da equipe. O RH, ao investir em liderança capacitada, cria um ambiente psicologicamente seguro, o que contribui diretamente para o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Dessa forma, ao promover a saúde mental e a segurança psicológica no ambiente de trabalho, a organização reduz os riscos psicossociais, criando uma cultura saudável, respeitosa e alinhada com as boas práticas de gestão de pessoas. Além disso, ao investir no bem-estar organizacional, o RH também assegura o

cumprimento das exigências legais e normativas, garantindo que a empresa esteja em conformidade com as melhores práticas de gestão de pessoas.

Em síntese, o papel estratégico do RH na prevenção de doenças psicossociais e na promoção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro não se limita a uma responsabilidade pontual, mas deve ser um compromisso contínuo e integrado à cultura organizacional. O RH, ao adotar práticas proativas de cuidado e desenvolvimento humano, tem o potencial de não apenas mitigar riscos, mas também de fortalecer a organização, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, para o sucesso sustentável da empresa.

Canais de Comunicação e Acolhimento no Ambiente Organizacional

Segundo Kunsch (2003), canais de comunicação claros e eficientes são indispensáveis para evitar mal-entendidos, sobrecarga de trabalho e isolamento, fatores que podem desencadear doenças psicossociais. Quando as informações circulam de maneira fluida e acessível, os colaboradores se sentem mais seguros e menos ansiosos, pois compreendem melhor as expectativas da organização e os seus próprios papéis dentro do ambiente de trabalho.

A falta de comunicação ou uma comunicação falha, por outro lado, pode gerar incertezas e conflitos, aumentando o estresse entre os colaboradores. A ausência de feedback claro também pode resultar em frustração e sentimentos de desvalorização, que, com o tempo, contribuem para o esgotamento emocional (Rodrigues e Souza, 2017). Portanto, garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara, regular e acessível é uma das estratégias mais eficazes para prevenir doenças psicossociais, pois minimiza a ansiedade gerada pela incerteza e fortalece a confiança dos colaboradores na organização.

Conclui-se que a implementação de um acolhimento seguro e eficaz é essencial para o bem-estar do colaborador dentro da organização. Ferramentas como o feedback contínuo, pesquisas de clima organizacional, programas de escuta psicológica e treinamentos voltados para o controle emocional são fundamentais para ajudar os colaboradores a lidarem com desafios emocionais e a manterem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Essas práticas não apenas promovem um ambiente mais saudável, mas também evitam que problemas emocionais prejudiquem o desempenho no trabalho, contribuindo para a saúde mental e o sucesso de toda a equipe.

METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa e exploratória, com abordagem bibliográfica e documental. Foi realizada uma análise de textos legais, como a NR-1, bem como publicações científicas, relatórios institucionais e artigos acadêmicos que tratam da relação entre saúde mental e o ambiente de trabalho.

A metodologia qualitativa permite uma análise interpretativa da realidade, considerando a complexidade dos fatores psicossociais no contexto organizacional. O objetivo foi compreender como as organizações estão aplicando as diretrizes da NR-1 e como o setor de Recursos Humanos tem atuado para prevenir doenças psicossociais. Foram selecionadas fontes que abordam a legislação, práticas organizacionais e o papel do RH na promoção da saúde mental.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Aplicação da NR-1 nas Organizações Pesquisadas

A análise documental revelou que muitas empresas ainda estão em fase de adaptação às diretrizes da nova NR-1, especialmente no que diz respeito à identificação e controle dos riscos psicossociais. A implementação do GRO e do PGR ainda é desafiadora para empresas de pequeno e médio porte, que enfrentam limitações de recursos e conhecimento técnico.

Ações Práticas Adotadas pelo RH

As ações mais comuns adotadas pelo setor de Recursos Humanos incluem a criação de comitês de saúde mental, rodas de conversa, apoio psicológico, campanhas de conscientização e treinamentos para lideranças. Essas medidas são importantes para fomentar um ambiente acolhedor e reduzir o estigma em torno dos transtornos mentais no trabalho.

Resultados e Impactos Observados

Organizações que implementaram ações estruturadas de saúde mental relataram melhorias no clima organizacional, redução de afastamentos por transtornos psicológicos e aumento do engajamento dos colaboradores. Isso demonstra a efetividade das estratégias do RH quando alinhadas à legislação trabalhista e à promoção da saúde integral do trabalhador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saúde mental no trabalho é uma pauta emergente e urgente. A implementação da NR-1 representa um avanço significativo na gestão de riscos ocupacionais, incluindo os fatores psicossociais. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido para garantir que todas as organizações, independentemente do porte, implementem de forma efetiva essas diretrizes.

O setor de Recursos Humanos se destaca como agente fundamental nesse processo, sendo responsável por estruturar políticas internas, promover campanhas educativas e oferecer canais de escuta e acolhimento. A prevenção das doenças psicossociais deve ser compreendida como parte da estratégia organizacional, refletindo diretamente na produtividade, satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

A consolidação de uma cultura organizacional voltada para o cuidado com a saúde mental exige não apenas o cumprimento da legislação, mas também um compromisso genuíno com práticas humanizadas. Investir em treinamentos contínuos, programas de apoio psicológico e ferramentas de avaliação periódica do clima organizacional contribui para um ambiente mais saudável e seguro, reduzindo afastamentos e melhorando o engajamento das equipes.

Além disso, é imprescindível que líderes e gestores sejam capacitados para identificar sinais precoces de sofrimento psíquico, adotando intervenções assertivas e respeitadas. Ao integrar a gestão de riscos psicossociais à estratégia empresarial, as organizações não apenas atendem às exigências da NR-1, mas também fortalecem sua imagem institucional, promovendo um ciclo virtuoso de sustentabilidade, responsabilidade social e valorização do capital humano.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 45001:2018 – Sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional** – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARRETO, S. M. **Doença mental e trabalho: uma crítica à psicopatologia do trabalho**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 34, n. 119, p. 20-31, 2009.

BASTOS, A. V. B.; PIMENTA, R. de C. **Saúde mental no trabalho e gestão de pessoas: desafios contemporâneos**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 22, n. 3, p. 1-10, 2022.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. **Portaria nº 6.730, de 9 de março de 2020**. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Disponível em: <https://www.gov.br>. Acesso em: ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Secretaria Especial de Previdência e Trabalho**. Norma Regulamentadora nº 01: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Agenda de ações estratégicas para a saúde mental no Brasil, 2020-2023**. Brasília: MS, 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Atualizada em 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Diário Oficial da União, 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Portaria SEPRT nº 6.730, de 9 de março de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br>. Acesso em: ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora nº 9 (NR-9) – Avaliação e Controle da Exposição Ocupacional a Agentes Físicos, Químicos e Biológicos**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro, 2014.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DOLLARD, M. F.; BAKKER, A. B. **Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010.

DUARTE, Sérgio. **Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

KARASEK, R. A. **Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign**. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285–308, 1979.

LIPP, Marilda E. **Estresse emocional: a abordagem cognitivo-comportamental**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Coaching e inteligência emocional no ambiente de trabalho**. São Paulo: IBC Editora, 2015.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry**. *World Psychiatry*, v. 15, n. 2, p. 103–111, 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Diretrizes sobre saúde mental no trabalho**. Genebra: OIT, 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Safe and healthy working environments free from violence and harassment**. Geneva: OIT, 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Saúde mental no trabalho**. Genebra, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Saúde mental no trabalho**. Genebra, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mental health at work: policy brief**. Geneva: OMS, 2022

SILVA, Adriana S.; ROSA, Marta C. **Saúde mental e trabalho: os desafios da atualidade nas organizações.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 1–10, 2018.

SILVA, T. G.; ALMEIDA, M. R. R. **Riscos psicossociais e estratégias organizacionais no ambiente de trabalho.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 25, n. 1, p. 55-67, 2022.



Saúde Mental no Ambiente Corporativo: Os Desafios de uma Comunicação Assertiva e não Violenta com os Colaboradores

Mental Health in the Corporate Environment: The Challenges of Assertive and Nonviolent Communication with Employees

Fabíola da Silva Rodrigues

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0009-4107-777X>

Hesterfânia Silva de Oliveira

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0009-3216-9330>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: A saúde mental no ambiente corporativo tem ganhado destaque nos últimos anos, impulsionada por crescentes índices de estresse, ansiedade e esgotamento entre os colaboradores. Dentro desse contexto, a comunicação assertiva e não violenta surge como um elemento crucial para a construção de relações de trabalho mais saudáveis e produtivas. Este trabalho analisa os principais desafios enfrentados por líderes e equipes na adoção de práticas comunicativas que promovam o respeito, a empatia e a escuta ativa. Além disso, discute como a falta de habilidades comunicacionais pode impactar negativamente o clima organizacional e o bem-estar emocional dos profissionais. Por fim, são apontados programas e sugestões que podem contribuir para a implementação de uma comunicação mais eficaz, assertiva e humanizada.

Palavras-chave: comunicação; bem-estar; ambiente corporativo.

Abstract: Mental health in corporate environment has gained prominence in recent years, driven by rising rates of stress, anxiety, and burnout among employees. Within this context, assertive and nonviolent communication emerges as a crucial element for building healthier and more productive working relationships. This paper analyzes the main challenges faced by leaders and teams in adopting communication practices that promote respect, empathy, and active listening. Furthermore, it discusses how a lack of communication skills can negatively impact the organizational climate and the emotional well-being of employees. Finally, it highlights programs and suggestions that can contribute to the implementation of more effective, assertive, and humanized communication.

Keywords: communication; well-being; corporate environment.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a discussão sobre saúde mental no ambiente corporativo tem ganhado destaque, impulsionada pelo aumento dos casos de estresse, ansiedade e outros transtornos emocionais entre trabalhadores. Em meio a esse cenário, a qualidade da comunicação dentro das organizações surge como um fator

determinante para o bem-estar dos colaboradores. A forma como líderes e equipes se expressam, escutam e resolvem conflitos pode influenciar significativamente o clima organizacional e o equilíbrio emocional dos profissionais.

A comunicação assertiva e não violenta surge como uma ferramenta essencial para promover relações mais saudáveis no ambiente corporativo. Por meio dela, é possível expressar opiniões e sentimentos de maneira clara, respeitosa e empática, favorecendo o entendimento mútuo e a resolução pacífica de conflitos. No entanto, muitos profissionais ainda enfrentam dificuldades em adotar esse tipo de abordagem, seja por falta de treinamento, cultura organizacional inadequada ou resistência às mudanças. Isso gera uma lacuna importante a ser investigada: como a falta de comunicação assertiva e não violenta impactar a saúde mental dos colaboradores?

A problemática apresentada ganha relevância à medida que se observa um aumento expressivo nos afastamentos por questões psicológicas e emocionais no mercado de trabalho. A falta de diálogo construtivo, a presença de críticas destrutivas e a comunicação passiva ou agressiva são apenas alguns dos fatores que colaboram para um ambiente hostil. Nesse sentido, torna-se essencial compreender as dinâmicas comunicacionais presentes nas organizações e como elas interferem no bem-estar individual e coletivo dos trabalhadores.

Diante disso, este artigo tem como objetivo geral analisar a influência da comunicação assertiva e não violenta na saúde mental dos colaboradores, propondo estratégias para a melhoria do ambiente de trabalho e a promoção do bem-estar.

Acredita-se que, ao compreender o papel da comunicação nas relações interpessoais, as empresas podem adotar medidas mais eficazes para prevenir o adoecimento psíquico e fomentar um clima organizacional mais positivo e colaborativo. o uso dos estilos de formatação pré-definidos que constam deste documento.

Entre os objetivos específicos, busca-se inicialmente identificar os principais tipos de comunicação presentes no ambiente corporativo e seu impacto direto na saúde mental dos colaboradores. Em seguida, pretende-se avaliar a eficácia de programas de treinamento em comunicação assertiva e não violenta na redução dos níveis de estresse, ansiedade e conflitos interpessoais. Por fim, o estudo se propõe a descrever sugestões para a implementação de políticas e práticas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Ao abordar essa temática, espera-se oferecer contribuições para a transformação das relações de trabalho, voltados à uma comunicação positiva que favoreçam o bem-estar coletivo, tornando-as mais humanas, respeitosas e sustentáveis.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceito de Comunicação no Ambiente Corporativo

A comunicação no ambiente corporativo é um processo essencial para a coordenação das atividades, o alinhamento de metas e a construção de relações

interpessoais saudáveis. Segundo Robbins (2009) a comunicação organizacional envolve a transmissão de informações e o compartilhamento de significados entre indivíduos e grupos com o objetivo de facilitar decisões e ações coordenadas. Já Chiavenato (2014) destaca que a comunicação é uma das principais ferramentas de gestão, pois influencia diretamente o clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

Contudo podemos dizer que a comunicação no ambiente corporativo se define como um conjunto de atividades que envolve tanto a comunicação interna (entre colaboradores e departamentos) quanto a comunicação externa (com clientes, fornecedores e o público em geral). A comunicação é um processo fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois ela garante o engajamento e produtividade das equipes, além de fortalecer a cultura organizacional e a imagem da empresa no mercado. Porém quando ocorrem falhas no processo de comunicação, surgem ruídos que comprometem a eficiência, causam retrabalho e podem afetar negativamente o bem-estar emocional dos colaboradores no seu ambiente de trabalho

Comunicação Assertiva: Fundamentos e Benefícios

Considerada uma das principais competências de um profissional de sucesso, a comunicação assertiva é aquela que consegue passar as informações com clareza, dinâmica e respeito, sem ser agressivo ou passivo, e obtendo o retorno esperado. Esta capacidade demonstra a inteligência social daquele que comunica. Em outros termos, ela que evidencia sua habilidade de se relacionar e a de conquistar a colaboração das pessoas.

A comunicação assertiva é essencial para manter relações saudáveis no trabalho, pois se baseia no respeito mútuo. Como destacam Alberti e Emmons (2008, p. 24), “a assertividade é baseada no respeito — por si mesmo e pelos outros. Envolve reconhecer seus próprios direitos e os direitos alheios ser assertivo faz com que você se sinta melhor e que reduza a ansiedade e o estresse. Afinal, você consegue lidar melhor com a sua comunicação de forma mais prática e leve.

A comunicação assertiva fornece vários benefícios que podem ser úteis, tanto no trabalho, quanto em outras áreas da vida. Um dos principais vilões do bom andamento de uma empresa são ruídos ou falhas que uma comunicação ineficaz pode gerar. Como conflitos, retrabalho e mal-entendidos, geralmente, acontecem quando a mensagem não é transmitida de forma clara ou não há o diálogo.

A assertividade é essencial nesse contexto. Afinal, quando os funcionários são comunicados de forma correta e são ouvidos em suas dúvidas, o trabalho tem muito mais chances de ser produtivo.

A comunicação assertiva traz ainda uma série de outras vantagens, como:

- Melhora a capacidade de expressão, a imagem do gestor e, conseqüentemente, da empresa;
- Aumenta o respeito dos colaboradores, do mercado e da concorrência;
- Auxilia na resolução de conflitos;

- Ajuda na capacidade de negociação;
- Reduz o estresse por situações ocasionadas pelos ruídos de comunicação.

Apesar de muitos acharem que a comunicação assertiva é um dom, é também uma habilidade que pode e deve ser trabalhada. Como vimos, ela traz diversos benefícios e, com prática, pode até se tornar uma capacidade natural.

Comunicação não Violenta (CNV): Conceito e Aplicações

Segundo Elizabeth (2023) A Comunicação Não Violenta é um processo altamente eficaz na resolução de conflitos que podem ter um impacto negativo na saúde mental dos colaboradores, mais vale ressaltar que, por meio de sua metodologia inovadora, a CNV considera aspectos como comportamentos, sentimentos, percepções e necessidades pessoais, tanto da pessoa envolvida quanto dos outros.

Uma ferramenta poderosa para as empresas que buscam diálogos mais assertivos e empáticos. Segundo o Instituto CNV Brasil, a busca por treinamentos corporativos de Comunicação Não Violenta aumentou 80% de 2020 para 2021. A instituição ainda afirma que a demanda por treinamentos mais longos (acima de 9 horas) dobrou em 2022, em comparação ao ano anterior.

Promover uma comunicação mais assertiva no contexto corporativo é benéfico para as relações interpessoais dos colaboradores. Outra vantagem consequente é um clima organizacional mais harmonioso, no qual conflitos podem ser solucionados de forma mais saudável.

A proposta da CNV marca seu diferencial com a sua pretensão de sair dos comportamentos de ataque, defesa e, assim, partir rumo ao melhor resultado possível. Portanto, ao fazer uso da CNV, a discussão pode servir como um meio para obter um resultado específico e evitar o agravamento de uma situação já difícil.

Lewin (1978), relata que o ideal é que a comunicação entre os integrantes de um grupo seja autêntica. Pois, segundo o autor, um grupo que não apresenta espaço para que seus integrantes possam ser autênticos e se comunicarem, pode desenvolver redes paralelas e informais externas ao grupo, o que esvazia a sua força.

Para que haja esse encontro sincero na relação, Rosenberg (2006) declara que é necessário receber o outro com empatia e atenção, captar a essência dos sentimentos da situação vivida e as necessidades e os pedidos que estão sendo expressos.

De acordo com Rosenberg (2006), há uma mudança de atitude dependendo de como se fala, assim, conforme as orientações da CNV, deve-se falar de modo calmo e empático, falando pausadamente e com um tom de voz adequado, deve-se realizar perguntas simples e objetivas, que não abrem o tema para além daquilo que se quer saber, de modo a não constranger ou pressionar a pessoa.

Saúde Mental no Ambiente de Corporativo

A saúde mental no ambiente corporativo refere-se ao estado psicológico e emocional dos colaboradores dentro de uma organização. Isso envolve a capacidade dos funcionários de lidarem com as demandas e pressões do trabalho, mantendo um equilíbrio saudável entre duas emoções, comportamento e produtividade.

Segundo Faragher *et al.* (2014 *apud* Viapiana, 2014, p. 174):

A carga emocional do trabalho se refere a todos os agentes que podem afetar a saúde mental do trabalhador. Ou seja, ela engloba a: ansiedade, carga de trabalho, nível de satisfação, ambiente de trabalho, relacionamento com superiores e colegas. Questões como definição de metas, cobranças realizadas, postura ao dar e receber feedbacks, por exemplo, podem influenciar esse fator. Assim, geram situações de estresse, insatisfação, baixo desempenho e outros elementos prejudiciais à rotina do trabalhador e da própria empresa.

Segundo Alberti e Emmons (2008), pioneiros do estudo da assertividade essa competência envolve o desenvolvimento da autoconfiança e a capacidade de dizer “não” sem culpa, expor opiniões com segurança e resolver conflitos de forma construtiva.

Relação entre Comunicação e Saúde Mental

Ambas tem um processo fundamental para a interação social de transmitir informações, ideias, sentimentos ou significados entre pessoas ou grupos, crucial nos dias de hoje para o desenvolvimento de diversas áreas da vida humana. É essencial para a colaboração, o engajamento dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais.

A comunicação envolve a troca de mensagens, seja de forma verbal, não verbal, escrita ou através de outros meios, com o objetivo de tornar algo comum entre emissor e receptor, facilita a troca de informações, a construção de conhecimento. Permite o estabelecimento e a manutenção de laços afetivos e sociais, além de facilitar a resolução de conflitos.

Certamente a comunicação tem uma enorme influência na evolução da espécie humana, pois serviu e ainda serve como um meio essencial e importante de integração de grupo e de transmissão de conhecimento, promovendo o desenvolvimento pessoal e coletivo (Moretti; Batista, 2020).

A falta de comunicação entre os membros da organização pode desencadear sérios problemas para a empresa e afetando, também, a saúde mental dos colaboradores. As falhas na comunicação podem gerar diversos problemas, inclusive o cansaço mental no trabalho, causado pelos conflitos laborais.

Diante disso, podemos perceber que quando não é desenvolvida a habilidade de comunicação em relação aos colaboradores, a pouca competência em comunicação pode acarretar com que o profissional não seja reconhecido ou mesmo que não consiga desempenhar suas funções adequadamente, o que o torna um profissional de pouca produtividade (Moretti; Batista, 2020).

É importante comunicar a importância da saúde mental nos meios de comunicação mais utilizados, de modo a quebrar com o estigma, e na promoção de uma conscientização sobre a saúde mental. Uma vez que as pessoas que sofrem distúrbios como ansiedade, depressão, bipolaridade tendem a ser excluídos socialmente.

Para isso é preciso conhecer os tipos de problemas de saúde, como é que se manifestam e como tratá-los. Segundo Mucchielli (1971, p. 86-91), “As perturbações mentais podem ser entendidas como doenças da comunicação, dado que muitas vezes existe falta de comunicação. Dessa forma, é importante comunicar com amigos, familiares, ou profissionais da área quando se sentem mais em baixo”.

Segundo a Organização Mundial da Saúde, “o conceito de saúde é para além do que é uma doença. É sim, um estado completo de bem-estar físico, mental e social. Além da saúde física, é de extrema importância a saúde mental, uma vez que não existe saúde sem a saúde mental”.

A saúde mental não é só pela ausência de doenças mentais, mas também por problemas como baixa autoestima e autoconfiança, que provocam nas pessoas o medo de enfrentar desafios e dificuldades em lidar com certas adversidades do dia a dia.

A saúde mental dos funcionários de uma organização é fortemente prejudicada quando as práticas de comunicação são inadequadas (Moretti, Batista, 2020). Ou seja, a comunicação clara e efetiva é uma ferramenta essencial dentro da organização, porque é a partir dessa interação sem ruídos que é possível estabelecer uma linha de diálogo que permite identificar eventuais desconfortos que podem desencadear prejuízos à saúde mental dos indivíduos.

Conflitos Interpessoais e seus Impactos Psicológicos

É fundamental que as empresas invistam em programas de promoção do bem-estar, oferecendo recursos como terapia, acompanhamento psicológico e atividades que promovam a saúde mental. Criar um local mais seguro e acolhedor, onde os colaboradores se sintam à vontade para falar sobre suas dificuldades e buscar ajuda, garantindo assim um futuro mais saudável e produtivo.

Conforme Griffin (2007, p. 450), o “conflito é o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas”, que, de forma negativa, causa discórdia e antipatia e, de forma positiva, motiva o aprendizado e a busca por novos desafios. Já Rahim (2001) admite que muitas empresas não aceitam o conflito, por ser considerado como uma situação negativa.

Marras (2009) alega que o conflito é uma disputa de interesses pessoais x organizacionais e que somente uma boa comunicação entre as partes consegue melhorar ou diminuir as consequências que o conflito pode vir a causar no ambiente de trabalho, entre elas, a queda da produtividade e da motivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados, do clima e a mudança no comportamento.

Mallory (1997) ressalta que em todos os locais existem conflitos, é necessário aprender a administrá-los, convertendo os aspectos negativos do conflito em uma

experiência construtiva e positiva. Destaca-se também a importância de promover o equilíbrio, a harmonia e o amadurecimento entre as partes envolvidas.

Em vez de considerar o conflito como uma oportunidade de confronto entre as pessoas, as organizações consideram as situações conflitantes como oportunidades de crescimento que requerem cuidados na forma de gerenciamento.

Vale ressaltar que as pessoas têm comportamentos, atitudes, valores, metas e interesses diferentes e é essa diversidade que faz com que as empresas programem estratégias adequadas para poder administrar os conflitos. O conflito deixa de ser um fator construtivo para a empresa quando o foco principal são os valores e os objetivos individuais, e não a visão e as metas da empresa. O conflito é positivo ou negativo conforme a abordagem que lhe é dada: o diálogo, a diversidade e a inovação criam resultados interativos com o ambiente, favorecendo e lidando com situações e ideias opostas.

A saúde mental, um pilar fundamental para o bem-estar integral, é crucial não apenas para a vida social, mas também para a performance e satisfação no ambiente de trabalho. O estado mental de uma pessoa pode influenciar significativamente sua capacidade de enfrentar as demandas profissionais, estabelecer relações interpessoais saudáveis e lidar com as pressões externas.

A ansiedade e a depressão, quando não bem geridas, podem impactar negativamente a vida profissional, levando à diminuição da produtividade, ausências no trabalho e até mesmo ao desemprego. Ambientes de trabalho estressantes, demandas profissionais excessivas, relações interpessoais desgastantes e pressões externas constantes podem ser fatores desencadeantes desses transtornos. Por outro lado, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação, identidade e propósito, elementos que contribuem positivamente para a saúde mental.

O impacto na saúde mental é a cobrança em relação a metas exageradas. Porém, com uma grande diferença atualmente: tornou-se autocobrança. A própria pessoa esgota-se tentando dar o máximo de si e, ao não conseguir, se frustra e se vê mediante o perigo do desemprego, entre outras consequências.

À medida que os ambientes laborais se tornam cada vez mais complexos e exigentes, a interação entre a saúde mental e o ambiente profissional se torna profunda e multifacetada, impactando de várias formas colaboradores e empresas. Nesse contexto, a compreensão abrangente das implicações da saúde mental no mundo do trabalho é fundamental para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, sem que deixem de ser produtivos e sustentáveis, segundo o próprio Ministério da Saúde (Brasil, 2017).

Outra questão de impacto na saúde mental é a cobrança em relação a metas exageradas. Porém, com uma grande diferença atualmente: tornou-se autocobrança. A perda do emprego é uma preocupação significativa para muitos indivíduos, pois pode ter um impacto enorme na vida pessoal e profissional. Além disso, essa situação pode acarretar uma série de problemas para a saúde mental e bem-estar dos indivíduos afetados.

A saúde mental precisa ser cultivada tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho. Promover boas relações interpessoais e buscar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal são fundamentais para o bem-estar. Investir em atividades físicas favorecem a saúde mental, contribuem para uma convivência mais harmônica e impactam diretamente a produtividade dos colaboradores, que passam a desempenhar suas tarefas diárias com mais disposição e foco.

Estratégias de Implementação: Treinamentos e Políticas Organizacionais

Um ambiente de trabalho positivo e leve é fundamental para que os colaboradores se sintam motivados e contribuam para o alcance das metas organizacionais. Para fomentar este ambiente é essencial que a liderança ofereça feedbacks construtivos e contínuos, esteja a disposição para ajudar seus funcionários e invista em treinamentos que possam alavancar o desempenho dos colaboradores.

É necessário também realizar avaliações de desempenho regularmente, para identificar melhorias que podem ser aplicadas no ambiente laboral e verificar a motivação e satisfação dos colaboradores com o andamento da empresa e com suas funções e tarefas. Ultimamente, as empresas são desafiadas a criar diferenciais competitivos, desenvolvendo ferramentas para atrair e manter os melhores profissionais em seu quadro de funcionários.

A identificação de necessidades de treinamento é um processo crítico que visa alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Este processo é fundamental para garantir que os investimentos em desenvolvimento de talentos sejam direcionados de maneira eficaz, maximizando o impacto sobre o desempenho organizacional.

De acordo com Dessler (2009, p.141), “[...] o primeiro passo para o processo de treinamento será determinar se o treinamento se faz necessário ou não, uma das formas abordada por ele é o levantamento das necessidades de treinamento nas quais são; identificar as necessidades específicas dos cargos, analisar o público para garantir de que o programa seja adequado como também especificar os objetivos do treinamento”.

O treinamento tem por objetivo capacitar os indivíduos a desempenhar de forma rápida as várias atividades pertinentes à função ocupada, favorecer chances para constante crescimento individual, não somente na atual função, mas em diversas outras funções com elevado grau de complexidade. Modificar o costume dos indivíduos consiste em conceder um ambiente agradável no meio deles ou para acrescentar-lhes estímulos tornando-os sensíveis aos novos métodos de gerenciamento.

A política organizacional é essencial nas empresas, pois influencia a tomada de decisões e os resultados em ambientes incertos. Ela garante consistência nas normas e procedimentos, promovendo a coordenação entre departamentos e minimizando a ambiguidade.

Segundo Pfeffer (1992), a política organizacional desempenha um papel crucial ao promover a consistência e assegurar que todos os colaboradores sigam as mesmas normas e procedimentos. Essa uniformidade é indispensável para facilitar a coordenação e a colaboração entre diversos departamentos e equipes, reduzindo, assim, a probabilidade de erros.

Ademais, ao estabelecer diretrizes claras, a política organizacional diminui a ambiguidade nas responsabilidades e processos, permitindo uma tomada de decisão mais eficiente e uma maior previsibilidade nas operações. Dessa forma, a política organizacional não apenas orienta o comportamento dos indivíduos, mas também fortalece a coesão e a eficiência dentro da organização.

Daft (2010) complementa essa visão ao afirmar que a política organizacional envolve esforços para influenciar os processos de tomada de decisão e os resultados que ocorrem dentro da organização, frequentemente por meio de redes de influência e coalizões de poder.

A política organizacional define os critérios para a tomada de decisões e os procedimentos internos a serem seguidos, integrando normas de conduta e procedimentos operacionais a política organizacional orienta o comportamento, o desempenho e o cumprimento de metas dos funcionários, refletindo os valores, a missão e a visão da organização. Isso contribui para a construção e estabilidade de uma política sólida, alinhada com os objetivos organizacionais.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada a este estudo constitui uma revisão bibliográfica de caráter analítico a respeito da saúde mental no ambiente corporativo: Os desafios de uma comunicação assertiva e não violenta com os colaboradores, onde a comunicação é basicamente necessária para a disseminação ou a criação e a evolução do conhecimento é um processo essencial para a coordenação das atividades, o alinhamento de metas e a construção de relações interpessoais saudáveis.

A satisfação no trabalho é um fator essencial que se relaciona com problemas de saúde. Para se obter positividade e efetividade, principalmente, a abordagem CNV deve ser destinada para oferecer segurança psicológica as pessoas interagentes no ambiente organizacional, por meio da investigação científica, a aquisição do conhecimento científico.

A natureza dessa pesquisa utilizou a metodologia qualitativa, "A pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis." (Minayo, 2009, p. 21) empreendido por meio de uma revisão bibliográfica, Após a seleção dos artigos conforme os critérios de inclusão previamente definidos, foram seguidos, nessa ordem, os seguintes passos: leitura exploratória; seletiva e escolha do material que se adequam aos

objetivos e tema deste estudo; explicativo e descritivo, através de livros, sites e revistas para um melhor entendimento.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo oferecem percepções sobre a aplicação da Comunicação Não-Violenta na resolução de conflitos interpessoais, destacando sua eficácia na promoção de uma comunicação empática e construtiva. A análise das informações revelou uma série de temas e padrões significativos, fornecendo uma compreensão mais rica e contextualizada nesse estudo.

Uma das descobertas mais marcantes foi a importância da escuta ativa na prática da CNV. De acordo com as análises realizadas nas diferentes pesquisas, inspiradas em Rosenberg (2006), mostram que as pessoas enfatizam a necessidade de ouvir com empatia e compreensão, buscando verdadeiramente entender os sentimentos e necessidades das outras. Essa habilidade foi descrita como fundamental para estabelecer uma conexão genuína e para resolver conflitos de forma pacífica.

Além disso, as pesquisas destacaram a importância da expressão autêntica na CNV. Tal como o estudo de Rocha (2017) relata que quando os indivíduos expressam seus próprios sentimentos e necessidades de forma honesta e clara, se torna essencial para construir relacionamentos saudáveis e para resolver conflitos de maneira construtiva. A expressão não-violenta foi descrita como uma alternativa positiva à comunicação agressiva ou defensiva, permitindo que as pessoas se sintam ouvidas e respeitadas.

Outro aspecto significativo dos resultados foi a ênfase na empatia e na compreensão mútua como alicerces fundamentais da CNV. Os estudos inspirados em Rosenberg (2013) revelaram que a prática da empatia ajuda na superação de mal-entendidos, bem como a encontrar soluções criativas e a restaurar a harmonia nos relacionamentos interpessoais, destacando a importância de reconhecer a humanidade tanto do emissor quanto do receptor da mensagem, cultivando assim uma cultura de respeito e compaixão (Hanh, 2012).

Essas descobertas têm importantes interferências para a prática clínica, educacional e comunitária, pois elas sugerem que a CNV pode ser uma ferramenta poderosa para promover a paz e a contribuição em uma variedade de contextos, desde terapia individual até resolução de conflitos em grupos e comunidades. Ao reconhecer e considerar a importância da CNV na comunicação interpessoal, este estudo contribui para uma compreensão mais profunda e informada de como podemos construir relacionamentos mais saudáveis e harmoniosos na sociedade.

Tais resultados convergem com Vergueiro (2017) ao ressaltar que é normal ter conflito nos ambientes de trabalho, e que podem até estar atrelado à má gestão das emoções dos envolvidos. Todavia, é fundamental que os líderes sejam prudentes na mediação de tais conflitos, com a intenção de reduzi-los significativamente, para não permitir que os mesmos se tornem violentos e agressivos, prejudicando a

produtividade e clima entre os membros da equipe, sempre, essa mediação sempre fundamenta nas habilidades de linguagem e comunicação. A autora ainda acrescenta que em um ambiente de repreensão, onde se escondem os erros, e desestimula a interação social, a cooperação e o apoio, onde se estimula a competitividade não saudável da equipe, o colaborador passa a se isolar para se preservar, ampliando os índices de frustração e tensão, tornando-se um ambiente fértil para mazelas emocionais.

Destaca-se que o maior tesouro das empresas é seu capital humano, é cada vez mais importante se dá conta disso, investir em qualidade de vida no ambiente de trabalho. Levando em conta que as novas gerações estão valorizando o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e saúde emocional. No entanto, é importante frisar que líderes também enfrentem desafios ao implementar a CNV. Portanto, é crucial que os líderes recebam treinamento adequado e suporte contínuo para aplicar efetivamente os princípios da CNV no ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho proporcionou uma análise aprofundada e significativa da Comunicação Não-Violenta, como abordagem transformadora para a resolução de conflitos interpessoais. Ao longo deste artigo, exploramos os princípios, práticas e aplicações da CNV, destacando a sua importância na promoção de uma comunicação empática, autêntica e construtiva.

A revisão da literatura revelou a riqueza e a diversidade de conceitos, teorias e estudos relacionados à CNV e à resolução de conflitos. A partir desta revisão foi possível estabelecer um referencial teórico sólido que forneceu base conceitual para análise de estudos e discussão dos resultados.

Em síntese, este trabalho disponibiliza informações valiosas para profissionais, educadores, pesquisadores e qualquer pessoa interessada em promover uma cultura de comunicação mais empática e compassiva. Ao reconhecer e valorizar a importância da CNV na resolução de conflitos, esperamos contribuir para uma sociedade mais pacífica, inclusiva e resiliente.

Por fim, é importante destacar que este estudo não dissipa todas as questões relacionadas à CNV e à resolução de conflitos, mas serve como ponto de partida para pesquisas futuras e para a exploração e aplicação contínua desta abordagem transformadora na vida cotidiana e nas relações interpessoais.

Este estudo evidenciou que o ambiente de trabalho tem grande impacto na saúde psicológica dos colaboradores, podendo resultar em doenças ocupacionais quando não há atenção à saúde mental. A pesquisa ressalta a importância de uma gestão que, com o apoio dos recursos humanos, crie um ambiente positivo e promova o bem-estar emocional dos trabalhadores. A psicologia, quando aplicada de forma prática, pode oferecer estratégias eficazes para prevenir distúrbios mentais e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Ao enfatizar o papel da psicologia como uma ferramenta ativa, e não apenas teórica, este trabalho sugere que a saúde

mental deveria ser uma prioridade nas organizações, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis, equilibrados e produtivos. Assim, a implementação de ações preventivas de cuidado psicológico é fundamental não só para o bem-estar dos colaboradores, mas também para o sucesso a longo prazo das empresas.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Robert E.; EMMONS, Michael L. **Comportamento assertivo: um guia de auto-expressão**. 2. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 2008.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Saúde mental no trabalho**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2017. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/saude-mental-no-trabalho/>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ELIZABETH, F. **Comunicação não-violenta: Como se comunicar com empatia**. Universidade Federal do Sul da Bahia, 2023. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/proaf/proaf/dace/cqv/setor-de-promocao-a-saude-estudantil/acao-bem-estar/comunicacao-nao-violenta-como-se-comunicar-com-empatia>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- FARAGHER, E. B. *et al.* **Absenteeism and Presenteeism in the Workplace: A systematic review and meta-analysis**. Manchester: Manchester Business School, 2014. Apud VIAPIANA, B. B. S. O impacto da saúde mental do colaborador no ambiente de trabalho: um estudo de caso. Porto Alegre: UFRGS, 2014.
- GRIFFIN, Ricky W. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- HANH, Thich Nhat. **A arte da comunicação: como nos conectarmos uns com os outros e com a nossa essência**. Rio de Janeiro: Rocco, 2012.
- LEWIN, Kurt. **Group dynamics: research and theory**. New York: Harper & Row, 1978.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.
- MALLORY, R. **Conflict in the workplace: a guide to effective management**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em um ambiente competitivo**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORETTI, R. C.; BATISTA, A. P. **A importância da comunicação assertiva no ambiente de trabalho: um estudo de caso.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 5, n. 11, p. 58-71, 2020.

MUCCHIELLI, Alex. **La dynamique des groupes.** Paris: Bordas, 1971.

PFEFFER, Jeffrey. **Managing with power: politics and influence in organizations.** Boston: Harvard Business School Press, 1992.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations.** 3. ed. Westport: Quorum Books, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, L. P. E. **Comunicação não violenta: uma ferramenta para a gestão de conflitos no ambiente de trabalho.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** São Paulo: Summus, 2006.

ROSENBERG, Marshall B. **Nonviolent communication: a language of life.** 3. ed. Encinitas: Puddledancer Press, 2013.

VERGUEIRO, C. V. L. **A gestão de conflitos no ambiente de trabalho: um estudo de caso.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário Augusto Motta, Rio de Janeiro, 2017.



Como o Clima Organizacional Influencia o Índice de Absenteísmo

How the Organizational Climate Influences the Absenteeism Rate

Adriene dos Santos Barbosa

Centro Universitário Famesp. <http://lattes.cnpq.br/5733185897128061>

Adryelle Correa Carneiro

Centro Universitário Famesp. <https://orcid.org/0009-0001-0351-3181>

Ariane Gabriele Lopes Silva

Centro Universitário Famesp. <https://orcid.org/0009-0008-0266-8393>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário Famesp. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: O clima organizacional representa a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando diretamente seu comportamento, motivação e desempenho. Ambientes com clima positivo favorecem o engajamento e a produtividade, enquanto climas desfavoráveis podem gerar absenteísmo e desmotivação. Este estudo discute a relação entre clima organizacional, cultura organizacional e saúde do trabalhador, destacando a importância de práticas de gestão que promovam ambientes saudáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: absenteísmo; clima organizacional; cultura organizacional; saúde do trabalhador.

Abstract: Organizational climate represents employees' collective perception of the work environment, directly influencing their behavior, motivation, and performance. Positive environments foster engagement and productivity, while unfavorable climates can lead to absenteeism and demotivation. This study discusses the relationship between organizational climate, organizational culture, and worker health, highlighting the importance of management practices that promote healthy and sustainable environments.

Keywords: absenteeism; organizational climate; organizational culture; worker health.

INTRODUÇÃO

O clima organizacional exerce influência direta sobre a motivação, a produtividade e a retenção dos colaboradores no ambiente de trabalho. Ambientes corporativos pautados pelo respeito mútuo, valorização profissional, comunicação eficaz e práticas de gestão humanizadas tendem a elevar os níveis de engajamento, contribuindo significativamente para a redução do absenteísmo. Em contrapartida, contextos organizacionais marcados por tensão, ausência de reconhecimento, lideranças autoritárias e relações interpessoais fragilizadas favorecem o aumento de faltas, licenças médicas e afastamentos não planejados. Nesse contexto, compreender de que maneira o clima organizacional impacta os níveis de

absenteísmo nas empresas e como ações estratégicas podem mitigar esse problema? Torna-se essencial para a construção de ambientes laborais saudáveis e sustentáveis. A gestão eficaz do clima organizacional não apenas promove o bem-estar dos colaboradores, como também influencia diretamente os resultados operacionais e econômicos das organizações.

Este estudo tem como objetivo geral investigar como o clima organizacional influencia o índice de absenteísmo. Para isso, busca-se avaliar os fatores que compõem o clima organizacional com base na literatura especializada, analisar a relação entre clima organizacional e absenteísmo, e propor ações de melhoria para reduzir o absenteísmo e seus impactos organizacionais. A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender o conceito de absenteísmo e seus desdobramentos dentro das empresas, bem como propor estratégias que favoreçam a construção de um ambiente profissional mais positivo e colaborativo. Investir em programas de apoio à saúde física e mental, por exemplo, evidencia o compromisso organizacional com o bem-estar dos profissionais, ao mesmo tempo em que mitiga prejuízos ligados à produtividade e aos resultados financeiros.

A redução do absenteísmo exige uma abordagem abrangente, capaz de considerar tanto os fatores imediatos quanto os aspectos subjacentes que contribuem para as ausências no ambiente corporativo. Dessa forma, torna-se imprescindível que as organizações desenvolvam políticas claras de gestão de pessoas, fomentem um clima organizacional positivo e priorizem iniciativas voltadas ao cuidado com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores. Medidas como o incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o reconhecimento contínuo por meio de feedbacks construtivos e a oferta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento fortalecem a motivação e o vínculo dos profissionais com a empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Conceito de Clima Organizacional

Clima organizacional diz respeito ao conjunto de impressões e vivências compartilhadas entre os colaboradores bem como à forma como eles interpretam e respondem às condições do ambiente de trabalho. Dentre essas percepções estão diversos aspectos que vão desde ao ambiente de trabalho, à cultura da organização, à liderança, às políticas internas e as relações interpessoais.

Segundo Chiavenato (2006, p. 273):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Uma atmosfera que integra características de aprendizado constante, desenvolvimento, crescimento profissional com uma boa liderança que torna o trabalho estimulante e desafiador com a possibilidade de valorização da remuneração que contribui significativamente para o fortalecimento do clima organizacional.

“O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa” (Lacombe e Heilborn, 2011, p.283).

É de grande importância que as empresas trabalhem em um contexto de desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e estimulante entre os colaboradores, para que as mesmas trabalhem sempre satisfeitas e motivadas.

Absenteísmo e seus Impactos

O absenteísmo, entendido como a ausência repetida e imprevista dos funcionários, configura-se como um dos principais obstáculos para a gestão eficaz de pessoas nas empresas.

Seus impactos ultrapassam a mera ausência física, influenciando diretamente a produtividade, o ambiente organizacional e o desempenho financeiro.

Além disso, o absenteísmo pode gerar sobrecarga nos demais funcionários, aumentar os custos operacionais com contratações temporárias e comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Do ponto de vista financeiro, o absenteísmo acarreta custos adicionais com contratações emergenciais, horas extras e perda de produtividade. A longo prazo, esses fatores podem afetar a reputação da empresa e a satisfação dos clientes.

Diante desse contexto, é essencial que as empresas implementem estratégias proativas. A adoção de programas voltados à saúde e ao bem-estar, o reconhecimento do desempenho dos colaboradores e a promoção de um ambiente de trabalho positivo são iniciativas que auxiliam na redução do absenteísmo e no fortalecimento do engajamento da equipe.

Custos com Absenteísmo e Processos

O absenteísmo gera custos significativos para as organizações, afetando diretamente os processos internos e a produtividade. A ausência de colaboradores exige ajustes operacionais, impactando prazos, qualidade e desempenho coletivo. Tais ausências também podem sinalizar vulnerabilidades no ambiente organizacional.

Segundo Chiavenato (2008):

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido, quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente.

O índice de absenteísmo mede a frequência de ausências dos colaboradores no trabalho. Ele é essencial para avaliar o impacto dessas faltas na produtividade organizacional. A fórmula do Bureau of National Affairs (BNA) é uma das mais utilizadas para esse cálculo, oferecendo um método simples e padronizado.

Figura 1 - Fórmula do índice de absenteísmo do Bureau of National Affairs (BNA).

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas/dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{N}^\circ \text{ médio de empregados} \times \text{N}^\circ \text{ de dias de trabalho no mês}}$$

Fonte: Chiavenato, 2008.

Condições Inadequadas de Trabalho

Diversamente, as condições inadequadas de trabalho representam um ataque direto à saúde física e mental dos empregados, vinculando a responsabilidade legal do empregador. O “descuido” é muitas vezes um eufemismo; porque quando se refere à insalubridade, à periculosidade, à degradação, à exaustão e/ou ao menosprezo à dignidade humana são violações aos direitos fundamentais garantidos pela Constituição Federal de 1988. Esses direitos abrangem a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e a importância de monitorar a taxa de desligamentos na organização.

O índice de desligamentos mede a proporção das demissões em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante determinado período (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização, função social da empresa, além das garantias da CLT.

De acordo com a doutrina juslaboralista, o local de trabalho integra os direitos sociais fundamentais, uma vez que a interpretação do art. 7º, inciso XXII, da CF/88 atribui ao empregador a responsabilidade de evitar os riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança.

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XXII – redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança; (BRASIL, 1988).

Assim, as responsabilidades decorrem de ações e omissões do empregador. Compete ao empregador assegurar condições seguras no ambiente laboral, por meio da implementação de medidas eficazes voltadas à prevenção de acidentes e à promoção da saúde ocupacional dos trabalhadores.

Liderança Tóxica e Despreparada

É inegável que toda forma de liderança exerce algum grau de influência sobre os indivíduos ao seu redor, seja de maneira construtiva ou prejudicial. Uma liderança positiva agrega melhores resultados às instituições, um ambiente de trabalho que possui lideranças que motivam e são apoio para seus subordinados refletem maior

produtividade e satisfação profissional. Uma boa liderança traz relação de confiança, respeito, comunicação, abertura de opiniões e incentivo ao alcance dos objetivos próprios e os em comum estabelecidos.

A liderança tóxica é evidenciada por comportamentos disfuncionais, onde não convém o respeito, o entusiasmo e apaziguado diante de uma quebra de autonomia e criatividade. Todo o objetivo centraliza-se em cumprir os interesses do líder em questão, custe o que custar.

“Liderança tóxica é aquela na qual o comportamento do líder é destrutivo para o bem-estar da organização e de seus membros” (Barling, 2013, *apud* Lipman-Blumen, 2005).

Também é evidente que uma liderança abusiva abre espaço para um ambiente nada funcional, onde o que impera é uma hierarquia imposta e não por respeito, ocasionando impactos emocionais e psicológicos em seus subordinados, afetando a qualidade no trabalho.

Por esse motivo, deve ser de grande importância e interesse das empresas, colocar em seu quadro de funcionários, líderes preparados e engajados para exercer a função, caso contrário haverá muitas consequências para a instituição, como o adoecimento de empregados, resultando no aumento das taxas de absenteísmo e posteriormente turnover.

A Relação entre Insatisfação e Faltas

A insatisfação no ambiente profissional é um fator que afeta diretamente o comportamento dos colaboradores, refletindo-se em faltas recorrentes e queda de produtividade. Esse fenômeno, conhecido como absenteísmo, está frequentemente associado à falta de reconhecimento, ausência de perspectivas de crescimento e condições laborais inadequadas.

A satisfação profissional exerce papel determinante na dinâmica organizacional, especialmente no que se refere ao absenteísmo. Segundo Agapito e Sousa (2010), a insatisfação no ambiente de trabalho influencia significativamente o nível de ausência dos colaboradores. Em estudo realizado com profissionais da saúde pública, os autores identificaram que relações interpessoais frágeis e perspectivas limitadas de promoção estão entre os principais fatores que elevam as taxas de ausência no trabalho, evidenciando a importância de estratégias voltadas à valorização e ao bem-estar dos trabalhadores.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece a distinção entre faltas justificadas e injustificadas no âmbito das relações laborais. No entanto, como destaca o artigo do JusBrasil, o excesso de faltas injustificadas pode ser interpretado como desídia, passível de advertência ou demissão por justa causa, conforme o artigo 482 da CLT. Isso revela que, além de um problema de gestão, o absenteísmo pode gerar consequências legais e comprometer a estabilidade do vínculo empregatício.

Gilberto de Souza (2024) propõe três estratégias práticas com o intuito de minimizar a insatisfação no trabalho: negociar mudanças com a liderança,

ressignificar a experiência profissional e, quando necessário, buscar novas oportunidades que estejam alinhadas aos valores e objetivos pessoais. Essas ações ajudam a restaurar o equilíbrio emocional e a reduzir comportamentos de evasão, como as faltas injustificadas.

Ausência de Planos de Carreira

A falta de estruturação nos planos de carreira compromete o desenvolvimento profissional dos colaboradores e dificulta a eficácia da gestão de pessoas nas organizações. Sem um caminho definido para o crescimento profissional, os colaboradores tendem a se sentir desmotivados, o que afeta diretamente o engajamento, a retenção de talentos e, conseqüentemente, a produtividade empresarial.

Queiroz e Leite (2011) destacam que o plano de carreira é um instrumento essencial para orientar o colaborador quanto às competências exigidas e às possibilidades de ascensão, promovendo alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

Além disso, a carreira deve ser vista como uma construção conjunta entre empresa e colaborador, exigindo mecanismos que estimulem o desenvolvimento contínuo. A falta desses recursos pode levar à estagnação profissional, em que o colaborador não enxerga oportunidades de crescimento, comprometendo seu desempenho.

Diante de um cenário empresarial cada vez mais competitivo, direcionar recursos ao desenvolvimento humano é assegurar a sustentabilidade e o crescimento da empresa. Oferecer caminhos claros de progressão profissional não apenas valoriza o capital humano, mas também reforça a cultura organizacional e a sustentabilidade das relações de trabalho. Quando o colaborador percebe que seu crescimento depende de suas escolhas e esforços, ele se engaja em sua própria evolução, buscando capacitação e auto realização.

A Influência da Saúde Física e Mental

O crescimento constante dos casos de adoecimento entre colaboradores no contexto corporativo tem despertado atenção e preocupação crescente por parte de gestores e lideranças organizacionais, especialmente devido às conseqüências do absenteísmo. Fatores como a vida pessoal e as condições do ambiente de trabalho influenciam diretamente o equilíbrio emocional dos profissionais, refletindo na saúde física e mental e, conseqüentemente, na presença e produtividade dentro das organizações.

“Saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença” (OMS, s.d.).

Esse cenário revela a influência direta que aspectos da vida pessoal, aliados às condições do ambiente profissional, exercem sobre o equilíbrio emocional dos trabalhadores. Fatores como sobrecarga de tarefas, relações interpessoais conflituosas, falta de reconhecimento e ausência de políticas de bem-estar organizacional contribuem para o agravamento do quadro.

Diante disso, é essencial que as empresas adotem estratégias integradas, como programas de saúde mental, iniciativas de escuta ativa, capacitação das lideranças para lidar com questões emocionais e promoção de um clima organizacional saudável. Medidas assim não apenas reduzem o absenteísmo, como fortalecem a cultura de cuidado e valorização das pessoas.

Cuidar da saúde física e mental vai além do bem-estar individual — trata-se de uma ação estratégica que favorece o equilíbrio emocional, aumenta o envolvimento nas atividades diárias e melhora o desempenho geral.

METODOLOGIA

A Metodologia utiliza de normas, técnicas e conhecimentos definidos para realizar a análise aprofundada de um determinado estudo. Com este método científico a pesquisa foi guiada visando chegar a uma finalidade conclusiva.

Na abordagem da colocação do problema: “De que maneira o clima organizacional impacta os níveis de absenteísmo nas empresas, e como ações estratégicas podem mitigar esse problema?” Utilizamos uma metodologia evidenciada em uma pesquisa de natureza básica, com uma abordagem qualitativa de tipo exploratória, com desenvolvimento bibliográfico.

“A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais” (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 38).

Sua essência é considerada básica por buscar investigar, aprimorar e expandir o conhecimento científico. Com abordagem qualitativa por depender da interpretação do pesquisador diante de sua pesquisa.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Gerhardt e Silveira (2009, p. 32).

Provém de um objetivo exploratório, pois a finalidade da pesquisa visa aprofundar conhecimento já adquirido. E por sua base ser fundamentada em pesquisas já publicadas, através de literaturas acadêmicas, artigos e teses, se enquadra em uma pesquisa bibliográfica.

“A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p. 41).

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2017, p. 44).

Enfim, foi através dessas técnicas que chegamos à conclusão de nossa pesquisa, possibilitando a obtenção de informações relevantes e coerentes com os objetivos propostos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo acerca da relação entre o clima organizacional e o índice de absenteísmo demonstra que esse fenômeno não se manifesta de forma isolada, estando profundamente vinculado a múltiplos fatores estruturais e humanos que compõem o ambiente de trabalho. Para lidar de forma eficaz com essa problemática, é necessário que as organizações compreendam suas causas e adotem estratégias específicas para cada aspecto envolvido.

No que se refere ao conceito de clima organizacional, torna-se essencial que a empresa desenvolva mecanismos contínuos de avaliação, como pesquisas de clima, encontros de diálogo e meios de escuta ativa, para identificar percepções e sentimento dos colaboradores. Com base nesses dados, gestores podem promover ações direcionadas de melhoria e engajamento.

Quanto aos custos com absenteísmo e impactos nos processos organizacionais, a solução passa pela criação de sistemas de monitoramento de faltas e afastamentos, com análise de causas e tendências. Isso permite a implementação de planos preventivos e corretivos, reduzindo perdas financeiras e otimizando o desempenho operacional.

Em relação às condições inadequadas de trabalho, é fundamental que a organização invista na melhoria da infraestrutura, no fornecimento de recursos adequados e na promoção de um ambiente físico seguro, confortável e ergonomicamente adequado. Essa ação demonstra cuidado com o colaborador e reduz a incidência de doenças ocupacionais.

A presença de lideranças tóxicas ou despreparadas requer atenção imediata. Uma solução efetiva é a capacitação contínua de gestores em competências socioemocionais, inteligência emocional, comunicação assertiva e liderança humanizada. Além disso, a empresa deve estabelecer critérios claros de avaliação e substituição de lideranças que não estejam alinhadas aos valores organizacionais.

Sobre a relação entre insatisfação e faltas, destaca-se a importância de programas de reconhecimento, feedback constante e práticas de valorização profissional. Ao sentir-se respeitado e ouvido, o colaborador tende a desenvolver maior comprometimento e responsabilidade com suas atividades.

A ausência de planos de carreira também é um fator que desmotiva e promove o distanciamento do trabalho. A implementação de trilhas de crescimento profissional, acompanhadas de metas claras, avaliações periódicas e oportunidades reais de desenvolvimento, estimula a motivação e assegura a continuidade dos talentos na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, a influência da saúde física e mental sobre o absenteísmo exige que a empresa adote políticas estruturadas de promoção da saúde, como programas

de qualidade de vida, suporte psicológico, incentivo à prática de atividades físicas, ações de prevenção ao estresse e campanhas de conscientização voltados à promoção do equilíbrio emocional.

Dessa forma, conclui-se que o enfrentamento do absenteísmo exige uma atuação estratégica e multidisciplinar, que considere o ser humano como centro das ações organizacionais. Ao promover um ambiente de trabalho positivo, a organização não só diminui as taxas de absenteísmo, como também reforça sua cultura interna, potencializa o desempenho e consolida-se como um espaço favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe.

REFERÊNCIAS

- AGAPITO, Sandra Marreiros; SOUSA, Fernando Cardoso de. **A influência da satisfação profissional no absenteísmo laboral**. Revista Portuguesa de Saúde Pública, Lisboa, v. 28, n. 2, p. 132–139, jul./dez. 2010.
- ALMEIDA, A. S.; GOMES, B. T.; OLIVEIRA, F. P.; PEREIRA, L. F.; SOUZA, Y. C.; GONÇALVES, Y. M. **Um estudo sobre os impactos da ausência do plano de carreira em pequenas e médias empresas**. 2023.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943**. Consolidação das Leis do Trabalho. Art. 482. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br>.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KRUGER, Juliano Milton. **Metodologia da pesquisa em administração: em linguagem descomplicada**. São Paulo: Bagai, 2023.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean. **The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MENDES, Glenda. O trabalho dignifica o homem. O Nacional, 2013.

QUEIROZ, C.; LEITE, C. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

QUEIRÓZ, Ivair Luis *et al.* **Os impactos do absenteísmo nas organizações**. Revista EPEQ Fafibe, São José do Rio Preto, 2014.

SILVA, Rafael. **Saúde mental no trabalho: navegando pelas NRs para evitar absenteísmo, afastamentos e condenações trabalhistas**. JusBrasil.

SOUZA, Gilberto de. **3 formas práticas de resolver a insatisfação no trabalho**. 2024. Disponível em: <https://...> (falta inserir link).

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Constitution of the World Health Organization**. Geneva: WHO, 2006.



Etarismo e (Re)inserção de Profissionais 40+: Estudo de Caso na AKMOS Engenharia

Ageism and the (Re)insertion of 40+ Professionals: A Case Study at AKMOS Engenharia

Bruna Viana Batista

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0004-2784-1077>

Carla Cristiny Menezes Melo

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0005-7117-888X>

Daniela Venâncio Nunes

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/0407705130453366>

Tássia Patrícia Silvia do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: O envelhecimento populacional e a permanência de profissionais mais velhos no mercado de trabalho têm revelado desafios importantes no ambiente corporativo, especialmente diante da persistência do etarismo — preconceito baseado na idade. Este estudo de caso investiga as estratégias adotadas pela empresa AKMOS Engenharia na contratação, integração e valorização de profissionais com 40 anos ou mais. Com base em uma abordagem qualitativa e explicativa, foram realizadas entrevistas estruturadas com gestores e análise documental, a fim de mapear políticas de recursos humanos inclusivas e identificar boas práticas voltadas à diversidade etária. Os resultados demonstram que a AKMOS Engenharia tem promovido ações afirmativas, como reaprendizagem digital, escuta ativa e programas de desenvolvimento contínuo, reforçando o papel estratégico do capital humano experiente. A valorização das competências dos profissionais 40+ contribui diretamente para o aumento da produtividade, inovação e fortalecimento da cultura organizacional. Além disso, a empresa se destaca ao promover um ambiente multigeracional baseado no respeito, na equidade e na colaboração entre diferentes faixas etárias. As práticas adotadas pela AKMOS Engenharia revelam-se como modelo replicável para outras organizações que buscam combater o etarismo e fomentar ambientes de trabalho mais inclusivos, diversos e sustentáveis.

Palavras-chave: etarismo; diversidade etária; inclusão profissional; capital humano experiente; recursos humanos.

Abstract: Population aging and the continued presence of older professionals in the labor market have highlighted significant challenges in corporate environments, particularly due to the persistence of ageism — prejudice based on age. This case study investigates the strategies adopted by AKMOS Engenharia for the hiring, integration, and appreciation of professionals aged 40+. Based on a qualitative and explanatory approach, structured interviews with managers and document analysis were conducted to map inclusive human resource policies and identify best practices for age diversity. The results show that AKMOS Engenharia has implemented affirmative actions such as digital reskilling, active listening, and continuous development programs, reinforcing the strategic role of experienced human capital. Valuing the competencies of 40+ professionals directly contributes to increased productivity, innovation, and the strengthening of organizational culture. Furthermore, the company stands out for fostering a multigenerational work environment based on respect,

equity, and collaboration across different age groups. The practices adopted by AKMOS Engenharia serve as a replicable model for other organizations aiming to combat ageism and create more inclusive, diverse, and sustainable workplaces.

Keywords: ageism; age diversity; professional inclusion; experienced human capital; human resources.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o envelhecimento da força de trabalho configura-se como uma realidade global, a população está envelhecendo devido à maior expectativa de vida e a diminuição da taxa de natalidade. No contexto brasileiro, o envelhecimento da força de trabalho será um desafio que terá que ser enfrentado. De acordo com estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS), até o ano de 2050, o Brasil ocupará a sexta posição entre os países com a população mais velha do mundo.

Segundo uma pesquisa realizada em 2022 pela Ernst & Young, em parceria com agência Maturi, envolvendo 200 empresas brasileiras, mostrou que 6% a 10% dessas empresas possuem profissionais com mais de 50 anos em seus quadros de funcionários, ainda segundo essa pesquisa, 78% das empresas se veem como etaristas e tem processos que dificultam a contratação de profissionais nessa faixa de idade.

Outra pesquisa realizada pela consultoria PwC Brasil em conjunto com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV Eaesp), apontou que 72% dos gestores de grandes organizações priorizam contratar pessoas com menos de 40 anos, e que 86% dessas instituições não tem plano de carreira para profissionais acima dos 40.

Dentro desse panorama, o etarismo, entendido como a discriminação ou preconceito baseado na idade, constitui um obstáculo relevante à recolocação profissional de pessoas mais velhas, impactando negativamente sua saúde mental e acarretando a perda de talentos para as empresas.

Enfrentando essa tendência de dificuldades, algumas empresas se destacam por adotar práticas mais inclusivas, mostrando que é possível vencer as barreiras da idade. Diante disso, questiona-se: quais são as estratégias e políticas adotadas pela empresa AKMOS Engenharia para a contratação e valorização de profissionais 40+? E de que forma essas iniciativas contribuem para superar as barreiras do etarismo, promovendo um ambiente organizacional mais diversos, produtivo e inovador?

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é analisar as práticas e políticas adotadas pela empresa AKMOS Engenharia na contratação e valorização de profissionais 40+, evidenciando como tais iniciativas contribuem para a diversidade etária, a produtividade e o desenvolvimento organizacional.

Para isso, será buscado: mapear as políticas e programas de recrutamento, seleção e integração adotados pela empresa AKMOS para promover a contratação e a retenção de profissionais 40+; analisar os benefícios e contribuições das

experiências e competências dos profissionais 40+ para o desempenho, inovação e ambiente de trabalho da empresa; e identificar as lições aprendidas e as boas práticas que possam servir de modelo para outras organizações interessadas em promover a inclusão etária.

Para alcançar esses objetivos, será realizado um estudo de caso de natureza qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica e entrevistas com gestores da empresa AKMOS Engenharia. Essa abordagem permitirá compreender, de forma aprofundada, as práticas de valorização e inclusão etária adotadas pela organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Etarismo

Segundo Chaves (2006, p. 189), o etarismo pode ser compreendido como uma forma de preparação para o ingresso na velhice. O termo possui diversas denominações, como “ageísmo” e “idadismo”. De acordo com o dicionário da língua portuguesa, etarismo refere-se à “discriminação baseada na idade”.

O conceito de etarismo foi apresentado por Robert Butler (1975, p. 12), que o definiu como “um processo sistemático de estereótipos e discriminação contra pessoas porque elas são mais velhas”. Em consonância com essa definição, a Organização Mundial de Saúde (OMS), conceitua o etarismo como um preconceito relacionado à idade, e manifesta-se quando é utilizada “para categorizar e dividir as pessoas de maneira a causar prejuízos, desvantagens e injustiças” (OMS, 2021).

Etarismo é um termo que surgiu na gerontologia, e mais tarde foi absorvido e estudado por estudantes da psicologia social e, há pouco tempo, passou a ser objeto de investigação também no campo da administração (França; Seidl, 2020; Hanashiro; Pereira, 2020).

O etarismo é frequentemente apontado como o terceiro grande “ismo” do mundo ocidental, para além do racismo e do sexismo, entretanto, é o assunto menos conhecido e estudado dos três (Palmore, 1999).

Etarismo no mercado de trabalho

Segundo o relatório global da Organização das Nações Unidas (ONU, 2021), o etarismo representa uma ameaça substancial à saúde e ao bem-estar das pessoas, trazendo consequências alarmantes tanto em nível individual quanto coletivo. Além de afetar a saúde física e mental, o etarismo compromete o bem-estar social, acentua a exclusão e gera elevados custos econômicos, dificultando a construção de uma sociedade mais inclusiva e equitativa entre as diferentes faixas etárias.

No mercado de trabalho, essa intolerância é universal, impactando a partir dos 40 anos e aumentando com o passar do tempo. De acordo com a Psicóloga Fran Winandy (2025), “essa realidade não apenas limita as oportunidades profissionais

dos mais velhos, mas também perpetua estigmas que desvalorizam a experiência e a sabedoria adquiridas ao longo da vida”.

Ainda segundo a psicóloga, cria-se um ciclo vicioso de isolamento e desespero, quando há obstáculos que impedem que essas pessoas sejam reintegradas ao mercado. Segundo a autora, “o sentimento de quem deseja ou precisa trabalhar, mas não consegue, é marcado pela exclusão, pelo não pertencimento e pela marginalidade” (Winandy, 2025).

No Brasil, observa-se uma dificuldade persistente das organizações em normalizar a contratação de profissionais com mais de 40 anos. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) indicam que 27% da força de trabalho do país é composta por pessoas com mais de 50 anos, número que representa uma maior participação dessa classe do que a geração Z, que representa apenas 24%.

Em estudo da McKinsey, apresentado pela Forbes Brasil (2025), mostra que mais de 50% dos recrutadores demonstram resistência em contratar profissionais de 45 anos ou mais. De acordo com Milton Beck, Diretor Geral do LinkedIn para América Latina e África, isso se dá não apenas por causa da contratação, mas também pela percepção das empresas e profissionais, de que a inovação e o aprendizado contínuo são algo característico das gerações mais jovens, não levando em consideração que os profissionais experientes podem aprender e se reinventar.

Cabe ainda destacar que, embora o etarismo esteja frequentemente associado aos idosos, seus efeitos podem atingir indivíduos em diferentes etapas da vida. De acordo com a ONU (2021), uma em cada duas pessoas no mundo possui atitudes discriminatórias contra idosos, o que contribui para sua exclusão social e reduz qualidade de vida.

Valorização do Capital Humano Experiente

O capital humano experiente representa uma fonte estratégica de conhecimento tácito, habilidades interpessoais e tomada de decisão de forma assertiva no ambiente corporativo. Segundo Chiavenato (2014), o capital humano é o conjunto de competências, conhecimentos e atitudes que os indivíduos colocam à disposição das organizações, sendo um dos principais ativos para o desenvolvimento das empresas. Nesse contexto, profissionais acima dos 40 anos acumulam vivências que agregam valor tanto em processos operacionais quanto em funções estratégicas.

Além da experiência técnica, profissionais mais velhos frequentemente demonstram maior estabilidade emocional, compromisso com a organização e capacidade de lidar com situações adversas com mais resiliência. Para Sennet (2009), a prática profissional ao longo do tempo fortalece o caráter colaborativo e a ética do trabalho, o que favorece o clima organizacional da empresa.

Ignorar esse potencial resulta na perda de talentos qualificados e no desperdício de conhecimento acumulado. Investir na valorização do capital humano experiente permite que as organizações se tornem mais adaptáveis, multigeracionais e capacitadas para lidar com diferentes públicos e demandas de mercado.

Diversidade e Inclusão Geracional

A diversidade etária no ambiente de trabalho, contribui para a inovação, pois diferentes gerações têm formas distintas de pensar, agir e solucionar problemas. Robbins (2016) argumenta que equipes diversas em termos geracionais tendem a apresentar melhores resultados por combinarem o dinamismo e a agilidade dos jovens com a experiência e o senso crítico dos mais velhos.

A inclusão geracional implica criar um ambiente em que profissionais de todas as idades sejam valorizados e tenham oportunidades iguais de crescimento, independentemente da fase da vida em que se encontram.

Segundo a Harvard Business Review (2020), empresas que promovem a convivência harmoniosa entre gerações conseguem reduzir conflitos internos, melhorar o engajamento e alcançar um desempenho melhor. Além disso, os consumidores enxergam valor em marcas que demonstram responsabilidade social e inclusão genuína em sua força de trabalho.

Práticas de Recursos Humanos Inclusivas e Combate ao Etarismo

Para combater o etarismo, é necessário que o setor de Recursos Humanos adote práticas inclusivas desde o processo de recrutamento até o desenvolvimento de carreira. Isso inclui revisar descrições de vagas que favoreçam apenas jovens, aplicar critérios de seleção baseados em competências e não na idade, e oferecer oportunidades de capacitação contínua para todos os colaboradores.

A cultura organizacional também deve ser trabalhada, com lideranças engajadas na promoção do respeito entre gerações e na criação de espaços seguros para a troca de experiências. De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2021), empresas que adotam práticas inclusivas tendem a apresentar maiores níveis de inovação e engajamento dos colaboradores.

METODOLOGIA

O trabalho adotará uma abordagem qualitativa e explicativa, especialmente relevante para compreender os fatores que contribuem para ocorrência do etarismo no ambiente organizacional, sobretudo em relação aos profissionais com 40+. A pesquisa qualitativa irá explorar quais são as estratégias que a AKMOS Engenharia realiza para a contratação e valorização dos profissionais. Enquanto a explicativa visa as iniciativas que contribuem para superar as barreiras do etarismo promovendo um ambiente organizacional, mais produtivo e inovador.

Segundo Godoy (1995), reforça que, na perspectiva qualitativa, é essencial compreender o fenômeno em seu contexto, por meio de uma “perspectiva integrada” entre pesquisador e objeto de estudo. Assim, no caso do etarismo, torna-se imprescindível captar diferentes pontos de vista e dimensões subjetivas

para entender a dinâmica dessa exclusão, muitas vezes naturalizada nas práticas organizacionais.

A pesquisa será de natureza explicativa, básica, estudo de caso, coleta de dados e entrevista estruturada. A pesquisa explicativa permite compreender os fatores causais e os mecanismos que sustentam práticas discriminatórias com base na idade. Para isso, buscou-se: mapear as políticas e programas de recrutamento, seleção e integração adotados pela empresa AKMOS para promover a contratação e a retenção de profissionais 40+; analisar os benefícios e contribuições das experiências e competências dos profissionais 40+ para o desempenho, inovação e ambiente de trabalho da empresa; e identificar as lições aprendidas e as boas práticas que possam servir de modelo para outras organizações interessadas em promover a inclusão etária.

A presente investigação se caracteriza como uma pesquisa básica, pois tem como propósito preencher uma lacuna no campo dos estudos organizacionais ao aprofundar a compreensão sobre o etarismo vivenciado por profissionais com 40+ no ambiente de trabalho. Conforme destaca Gil (2007), a pesquisa básica visa ampliar o conhecimento existente, especialmente quando se trata de fenômenos ainda pouco explorados. Ao direcionar o olhar para os impactos da discriminação etária na trajetória e valorização profissional de indivíduos 40+, busca-se contribuir para o avanço teórico sobre práticas inclusivas no âmbito da gestão de pessoas.

Este estudo tem como objetivo analisar as práticas e políticas adotadas pela empresa AKMOS Engenharia voltadas à contratação e valorização de profissionais com 40+, com ênfase na forma como essas iniciativas contribuem para a promoção da diversidade etária, o aumento da produtividade e o desenvolvimento organizacional. Considerando a complexidade das relações humanas envolvidas na gestão da diversidade, optou-se pela adoção do estudo de caso como estratégia metodológica. Essa abordagem permite uma investigação aprofundada de um contexto organizacional específico, sendo especialmente adequada à compreensão de fenômenos que se manifestam de forma singular e contextualizada. Conforme destaca Eisenhardt (1989, p. 534), o estudo de caso é “uma estratégia de pesquisa orientada para a compreensão das dinâmicas que emergem de contextos singulares”, o que se alinha diretamente à proposta deste trabalho ao examinar como a inclusão de profissionais 40+ é operacionalizada na prática organizacional e quais impactos ela gera tanto para os indivíduos quanto para a empresa.

A presente pesquisa utilizou, como principal instrumento a entrevista estruturada, por meio da aplicação de um questionário previamente elaborado com perguntas padronizadas e aplicadas de forma uniforme a todos os participantes. Essa escolha metodológica teve como objetivo garantir a consistência e a comparabilidade das respostas, possibilitando a análise sistemática das percepções dos gestores sobre as práticas de valorização e inclusão de profissionais com 40+ na empresa AKMOS Engenharia. Conforme destaca Kruger (2023, p. 117), “as entrevistas estruturadas são conduzidas por meio de um questionário previamente elaborado com um conjunto de perguntas idênticas para todos os entrevistados”, o que contribui para a padronização dos dados coletados e reduz a interferência de interpretações

subjetivas por parte do entrevistador. A entrevista estruturada, portanto, mostrou-se adequada ao propósito deste estudo, ao possibilitar a obtenção de informações objetivas sobre as ações implementadas pela organização no enfrentamento do etarismo e na promoção da diversidade etária.

Para a coleta de dados deste estudo, optou-se por uma abordagem metodológica combinada, com base em pesquisa documental e na realização de entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa AKMOS Engenharia. A triangulação dessas fontes visa proporcionar uma compreensão mais ampla e aprofundada das práticas de valorização e inclusão etária adotadas pela organização, especialmente no que se refere à inserção de profissionais com 40+. As entrevistas, nesse contexto, assumem um papel central, pois possibilitam acessar percepções, motivações e estratégias institucionais diretamente a partir dos sujeitos envolvidos na gestão de pessoas. Como destaca Kruger (2023, p. 116), “entre os instrumentos mais utilizados para coleta de dados empíricos, as entrevistas são consideradas uma das opções mais ricas”, justamente por permitirem capturar nuances subjetivas e dinâmicas organizacionais que muitas vezes não se revelam em dados exclusivamente quantitativos ou documentais. Dessa forma, a combinação entre fontes e técnicas de coleta reforça a robustez da análise e amplia o potencial de compreensão crítica sobre o fenômeno do etarismo no ambiente corporativo.

O público-alvo deste estudo são os profissionais com 40+ que atuam ou foram contratados pela empresa AKMOS Engenharia. A escolha dessa faixa etária se justifica pela relevância de compreender como essa organização tem estruturado suas políticas e práticas voltadas à inclusão e valorização de trabalhadores mais experientes, diante de um cenário em que o etarismo ainda representa uma barreira significativa no mercado de trabalho. A pesquisa volta-se à análise das estratégias adotadas pela empresa nos processos de recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento, com foco específico na promoção da diversidade etária. Considerando que o objetivo da pesquisa é mapear e compreender essas práticas, a definição do público-alvo permite um olhar direcionado e aprofundado sobre as dinâmicas organizacionais que envolvem a inserção dos profissionais 40+, contribuindo para uma análise crítica e contextualizada da atuação da AKMOS Engenharia nesse aspecto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados por meio de entrevista com gestores da Empresa AKMOS Engenharia revelou insights importantes sobre as práticas de gestão de pessoas e a valorização de profissionais com mais de 40 anos. Os resultados são apresentados e discutidos a seguir, em diálogo com o referencial teórico, respondendo aos objetivos de pesquisa propostos.

Políticas de Contratação e Programas de Mitigação de Vieses

A investigação demonstrou que a Empresa AKMOS não possui uma política formal ou um programa específico para a contratação de profissionais com 40 anos ou mais. A preferência por esse grupo de profissionais, no entanto, ocorre de forma natural, sendo motivada principalmente pela busca por experiência e qualificação. Evidencia-se que, embora não haja um programa institucionalizado de inclusão etária, a cultura organizacional reconhece implicitamente o valor da experiência, associando a maturidade a qualidades como comprometimento e estabilidade. Essa prática encontra respaldo em estudos como o de Chiavenato (2014), que aponta que profissionais mais velhos tendem a apresentar maior comprometimento e estabilidade emocional, características fundamentais para cargos de liderança.

Em contrapartida, a empresa também não dispõe, no momento, de treinamentos formais para recrutadores e gestores com o objetivo de mitigar vieses inconscientes relacionados à idade no processo seletivo. A ausência de uma ação institucionalizada para combater o etarismo no recrutamento revela uma lacuna importante nas práticas de gestão de diversidade da empresa. Em contextos empresariais que buscam fortalecer a inclusão, o preparo de líderes para reconhecer e neutralizar julgamentos baseados em estereótipos etários é essencial para garantir equidade. Conforme destaca Robbins (2016), organizações que promovem a conscientização sobre preconceitos inconscientes tendem a ter culturas mais inclusivas e produtivas. A AKMOS, contudo, sinaliza a expectativa de desenvolver essa iniciativa a longo prazo.

Estratégias de Integração e Retenção

Para a integração de novos colaboradores, a empresa adota um processo estruturado de onboarding, no qual os profissionais recém-chegados conhecem a história da organização e seu funcionamento, facilitando a adaptação ao ambiente de trabalho. As estratégias de retenção, por sua vez, estão em desenvolvimento, com a criação de um plano de cargos e salários, cuja implementação está prevista para o ano corrente.

As estratégias adotadas indicam um movimento positivo em direção à valorização dos profissionais mais experientes. O processo de integração favorece a ambientação e reforça a cultura organizacional, essencial para a integração intergeracional. A implementação do plano de carreira representa um avanço importante na retenção desses talentos, uma vez que a previsibilidade e a valorização das trajetórias profissionais são fundamentais para manter o engajamento de colaboradores com maior vivência. A literatura corrobora essa visão: Robbins (2016) ressalta que programas de integração bem estruturados auxiliam na redução de conflitos e no aumento do engajamento, especialmente em equipes diversas. Chiavenato (2014) reforça que o plano de carreira é um instrumento vital para a motivação e retenção, pois oferece ao colaborador uma visão clara de crescimento e valorização profissional.

Contribuições e Benefícios da Diversidade Etária

A empresa destaca diversas qualidades e benefícios trazidos pelos profissionais com 40 anos ou mais, incluindo maturidade, serenidade, foco, concentração, experiência, conhecimento, comprometimento e respeito. Essas contribuições reforçam o valor estratégico desse grupo. A combinação entre experiência, estabilidade emocional e comportamento ético representa um diferencial competitivo para as organizações que sabem integrar diferentes gerações. Além disso, o comprometimento e a postura profissional desses colaboradores fortalecem a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais equilibrado e produtivo. Robbins (2016) aponta que a diversidade etária agrega diferentes estilos de trabalho, favorecendo a complementaridade de competências. Já Sennett (2009) defende que o valor simbólico e prático da experiência vai além da técnica, moldando o comportamento e a responsabilidade, o que torna os profissionais mais experientes essenciais em momentos de crise ou mudança.

A AKMOS percebe a diversidade etária como um recurso estratégico para o relacionamento com o mercado, especialmente no setor comercial. A capacidade de oferecer múltiplas abordagens no atendimento ao cliente, baseada nas características geracionais dos colaboradores, fortalece a imagem da empresa e amplia sua eficácia comercial. Essa sinergia intergeracional melhora os resultados e contribui para um posicionamento organizacional mais inclusivo e moderno. A valorização prática da diversidade demonstra que ações contra o etarismo se traduzem em retornos concretos para o negócio. A Harvard Business Review (2020) aponta que equipes multigeracionais apresentam maior adaptabilidade ao lidar com públicos diversos, o que resulta em melhor performance comercial e aumento na satisfação do cliente. Robbins (2016) afirma que a diversidade de idade nas equipes amplia a visão estratégica e favorece o equilíbrio entre inovação e tradição.

Recomendações e Lições Aprendidas

A principal recomendação da AKMOS Engenharia para outras organizações é: Foco no currículo e na experiência, não na idade. A empresa destaca que os estereótipos sobre profissionais mais velhos (como falta de aptidão tecnológica ou baixa energia) raramente são verdadeiros e, por isso, é fundamental avaliar o candidato com base em suas qualificações e trajetória profissional. AAKMOS reforça que a experiência é um ativo valioso que não pode ser ensinado, ao contrário de habilidades técnicas. A empresa acredita que é possível treinar um profissional em novas tecnologias, mas é impossível replicar a bagagem e a maturidade que a experiência de vida e de carreira proporcionam.

A recomendação da empresa reflete uma compreensão estratégica do valor dos profissionais mais experientes. Ao desconstruir estereótipos etários e focar nas competências reais do candidato, a empresa reforça uma visão moderna e justa de gestão de pessoas. Tal abordagem não apenas amplia o acesso desses profissionais ao mercado de trabalho, mas também favorece uma cultura organizacional mais inteligente e eficaz. A ênfase na experiência como diferencial competitivo demonstra

que o combate ao etarismo não deve ser apenas uma pauta social, mas uma decisão de negócio orientada por resultados. Essa visão se alinha com Chiavenato (2014), que ressalta que o capital intelectual dos profissionais mais velhos – formado por vivências práticas, visão sistêmica e capacidade de mediação – não pode ser adquirido por meio de treinamentos técnicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado na AKMOS Engenharia permitiu verificar que a valorização de profissionais 40+ pode representar um diferencial estratégico para as organizações, sobretudo em um cenário de envelhecimento populacional e aumento da longevidade produtiva. Ainda que a empresa não possua políticas formalizadas de inclusão etária, suas práticas demonstram uma valorização implícita do capital humano experiente, o que contribui para a construção de um ambiente organizacional mais equilibrado e multigeracional.

Os dados obtidos por meio de entrevistas estruturadas evidenciam que os profissionais 40+ são reconhecidos por atributos como maturidade, comprometimento, estabilidade emocional e conhecimento técnico, os quais impactam positivamente a cultura organizacional e os resultados da empresa. A ausência de vieses explícitos nos processos seletivos, somada à implementação de estratégias de integração e à percepção positiva da diversidade etária, indica que a empresa avança, ainda que de maneira informal, na superação das barreiras impostas pelo etarismo.

Destaca-se que a inserção e retenção de profissionais mais velhos requerem ações contínuas e sistematizadas por parte do setor de Recursos Humanos, incluindo capacitação dos gestores, políticas inclusivas e revisão de práticas institucionais. A experiência da AKMOS Engenharia, embora ainda em desenvolvimento, oferece subsídios para outras organizações que desejam incorporar a diversidade etária como um valor organizacional e fator de desempenho.

Conclui-se, portanto, que o combate ao etarismo e a valorização de profissionais com 40+ deve ser entendido como uma estratégia de gestão voltada à inovação, sustentabilidade e equidade nas relações de trabalho. A disseminação de boas práticas como as observadas neste estudo pode contribuir significativamente para a transformação das culturas organizacionais frente aos desafios da longevidade profissional.

REFERÊNCIAS

- BUTLER, R. N. **Why survive? Being old in America**. New York: Harper & Row, 1975.
- CHAVES, D. L. M. de S. **Mercado de Trabalho e Discriminação Etária: A vulnerabilidade dos trabalhadores “envelhescentes”**. São Paulo: LTr, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

EISENHARDT, K. **Building theorines from case study research**. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 534, 1989.

ETARISMO.COM.BR. **Reflexões sobre etarismo, trabalho e sociedade**. Disponível em: <<https://etarismo.com.br/reflexoes-sobre-etarismo-trabalho-e-sociedade/>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

FORBES BRASIL. **Por que as empresas não deveriam subestimar profissionais 50+**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/colunas/2025/03/por-que-as-empresas-nao-deveriam-subestimar-profissionais-50>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

FRANÇA, L. H. F. P.; SEIDL, J. Verbete: Ageísmo. In: SCHMIDT, M. L. G. (Org.). **Dicionário temático de saúde/doença mental no trabalho: Principais conceitos e terminologias**. São Paulo: Editora FiloCzar, 2020. p. 35–37.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GODOY, A. C. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.3, 1995.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. **O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de ‘saneamento’ de trabalhadores mais velhos**. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020. DOI: 10.22277/rgo.v13i2.5032.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Managing multigenerational workforces**. Harvard Business Publishing, 2020. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 30 jul. 2025.

KRUGER, J. M. **Metodologia da pesquisa em administração: em linguagem descomplicada [recurso eletrônico]**. 1. ed. Curitiba-PR: Editora Bagai, 2023. Recurso digital. Disponível em: <<https://doi.org/10.37008/978-65-5368-212-2.03.04.23>>.

MUNDO RH. **Diversidade e inclusão são pilares para um ambiente corporativo mais justo e inovador**. Disponível em: <<https://mundorh.com.br/diversidade-e-inclusao-sao-pilares-para-um-ambiente-corporativo-mais-justo-e-inovador/>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Discriminação por idade é um desafio global, afirma relatório da ONU**. 2021. Disponível: <<https://brasil.un.org/pt-br/122677-discriminacao-por-idade-e-um-desafio-global-afirma-relatorio-da-onu>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

PALMORE, E. **Ageism: Negative and positive**. 2. ed. New York: Springer Publishing Company, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

SENNETT, R. **O Artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work**. 2021. Disponível em: <<https://www.weforum.org>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Relatório mundial sobre o idadismo**. Disponível em: <<https://www.who.int/pt/publications/i/item/9789240020504>>. Acesso em: 30 jul. 2025.



Profissionais 50+: Desafios e Oportunidades para a Inclusão no Mercado de Trabalho Atual

50+ Professionals: Challenges and Opportunities for Inclusion in the Current Labor Market

Joyce Monteiro de Melo

Faculdade Metropolitana de Manaus - Fametro. <https://lattes.cnpq.br/7617926304210095>

Mácia de Souza Penedo

Faculdade Metropolitana de Manaus - Fametro. <http://lattes.cnpq.br/5440457147171053>

Sheyda Hayden Tavares

Faculdade Metropolitana de Manaus - Fametro. <http://lattes.cnpq.br/3019893487130730>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Faculdade Metropolitana de Manaus - Fametro. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: O envelhecimento da população brasileira impacta diretamente o mercado de trabalho, tornando imperativa a inclusão estratégica de profissionais com 50 anos ou mais. Este estudo analisa os principais desafios enfrentados por esse grupo, como o etarismo em processos seletivos e as dificuldades de reinserção profissional, apesar de sua vasta experiência. Em contrapartida, discute as oportunidades e os benefícios gerados pela diversidade etária, apoiando-se em pesquisas de consultorias como EY e Bain & Company, que demonstram a alta lealdade, a menor rotatividade e a contribuição significativa dos trabalhadores maduros. O estudo aponta estratégias para promover a inclusão, como políticas de requalificação, programas de mentoria e a construção de uma cultura organizacional que valorize competências em detrimento de estigmas etários. Conclui-se que a integração de profissionais 50+ não é apenas um imperativo social, mas uma vantagem competitiva essencial para a inovação, o legado e a sustentabilidade das organizações diante das transformações demográficas e econômicas contemporâneas.

Palavras-chave: inclusão etária; profissionais 50+; etarismo; diversidade no trabalho; requalificação profissional.

Abstract: The aging of the Brazilian population directly impacts the labor market, making the strategic inclusion of professionals aged 50 and over imperative. This article analyzes the main challenges faced by this group, such as ageism in selection processes and difficulties in professional reintegration, despite their vast experience. In contrast, it discusses the opportunities and benefits generated by age diversity, supported by research from consultancies like EY and Bain & Company, which demonstrate the high loyalty, lower turnover, and significant contribution of mature workers. The study points out strategies to promote inclusion, such as requalification policies, mentoring programs, and the construction of an organizational culture that values skills over age-related stigmas. It is concluded that the integration of 50+ professionals is not just a social imperative, but an essential competitive advantage for innovation, legacy, and the sustainability of organizations in the face of contemporary demographic and economic transformations.

Keywords: age inclusion; 50+ professionals; ageism; workplace diversity; reskilling.

INTRODUÇÃO

O cenário socioeconômico global, e em especial o brasileiro, vem sendo profundamente transformado pelo envelhecimento populacional. Projeções indicam que, até 2040, a maior parte da força de trabalho no Brasil terá mais de 45 anos (PwC, 2023), uma realidade demográfica que exige uma reavaliação urgente das práticas de gestão de pessoas. Atualmente, profissionais com 50 anos ou mais já compõem uma parcela significativa da força ativa nacional (IBGE, 2024), mas paradoxalmente, enfrentam barreiras consideráveis para se manterem ou se reinserirem no mercado.

O principal obstáculo é o etarismo, a discriminação baseada na idade, que se manifesta em processos seletivos que descartam candidatos experientes unicamente por sua faixa etária. Essa prática ignora o valor estratégico que esses profissionais agregam. Estudos demonstram que trabalhadores maduros apresentam maior lealdade, menor rotatividade e um equilíbrio emocional que favorece a colaboração e a estabilidade das equipes (Bain e Company, 2023). Além disso, há uma forte disposição para a requalificação: uma pesquisa da EY em parceria com a Maturi (2023) revelou que mais de 70% dos profissionais 50+ desejam aprender novas competências, especialmente as digitais, desmistificando o estereótipo de resistência à inovação.

Diante desse contexto, este artigo visa analisar os desafios e as oportunidades relacionados à inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho e responder quais são os principais desafios enfrentados por esses profissionais e que oportunidades podem contribuir para promover uma maior participação e valorização desse grupo no cenário profissional contemporâneo.

O estudo se propõe a identificar as barreiras que dificultam sua permanência e reinserção, investigar as vantagens competitivas que a diversidade etária proporciona às organizações e, por fim, apontar estratégias e políticas de gestão que promovam um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo. A valorização intergeracional surge, assim, não apenas como uma questão de justiça social, mas como um diferencial estratégico para empresas que buscam sustentabilidade e inovação.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Perfil do Profissional 50+: Experiência e Potencial de Adaptação

O profissional com 50 anos ou mais carrega um conjunto de atributos que o torna um ativo valioso para qualquer organização. Sua principal característica é a experiência consolidada, que se traduz em uma visão estratégica apurada, maior capacidade de resolução de problemas complexos e uma tomada de decisão

mais ponderada. Essa bagagem profissional é complementada por habilidades interpessoais desenvolvidas ao longo de décadas, como inteligência emocional, resiliência, paciência e uma notável capacidade de mentoria.

Contrariando o estereótipo da obsolescência, a motivação desse grupo para permanecer ativo no mercado é multifacetada. Além da necessidade financeira, muitos buscam um senso de propósito e legado, desejando aplicar seu conhecimento e contribuir para o desenvolvimento de novos talentos. A estabilidade e um ambiente de trabalho colaborativo são altamente valorizados, o que resulta em maior comprometimento e menores índices de turnover (Bain & Company, 2023).

A suposta barreira tecnológica também se mostra um mito. A maioria desses profissionais demonstra grande adaptabilidade e disposição para o aprendizado contínuo, especialmente quando as empresas oferecem programas de capacitação adequados. O interesse por áreas como análise de dados, marketing digital e novas ferramentas de gestão é crescente, refletindo uma busca ativa pela requalificação para se manterem relevantes e competitivos. Portanto, o perfil do profissional 50+ é o de um talento experiente, leal e com alto potencial de adaptação, cuja inclusão enriquece o capital intelectual e a diversidade da organização.

Desafios à Inclusão: Etarismo e Barreiras Estruturais

Apesar do potencial evidente, a jornada dos profissionais 50+ no mercado de trabalho é marcada por desafios significativos, que vão desde preconceitos velados a barreiras estruturais.

O etarismo se destaca como o principal obstáculo. Esse preconceito se manifesta na crença de que profissionais mais velhos são menos inovadores, resistentes a mudanças e tecnologicamente defasados. Tais estereótipos, embora contestados por dados empíricos (Bain & Company, 2023; Ey & Maturi, 2023), ainda influenciam as decisões de contratação e promoção, resultando na exclusão de talentos qualificados. O aumento expressivo de ações trabalhistas por discriminação etária no Brasil evidencia a gravidade e a crescente conscientização sobre o problema.

Somam-se a isso as barreiras tecnológicas e de qualificação. Com a rápida transformação digital, a atualização de competências é crucial. No entanto, o acesso a programas de requalificação eficazes ainda é limitado para essa faixa etária. Muitas empresas falham em oferecer treinamentos contínuos e adaptados às necessidades de aprendizado do adulto, que valoriza a aplicação prática e o reconhecimento de sua experiência prévia. Essa lacuna não apenas dificulta a adaptação dos profissionais, mas também reforça o estereótipo de que eles não conseguem acompanhar o ritmo das inovações.

Por fim, a falta de políticas de inclusão e flexibilidade nas organizações cria um ambiente hostil. A ausência de planos de carreira para profissionais sêniores, a rigidez de modelos de trabalho e a falta de adequação ergonômica e tecnológica contribuem para a desmotivação e a saída precoce desses talentos do mercado formal.

Estratégias para uma Cultura Organizacional Inclusiva

Superar os desafios da inclusão etária exige um esforço deliberado e multifacetado por parte das organizações e do poder público. A construção de um ambiente age-friendly (amigável à idade) passa por estratégias que vão desde a revisão de políticas internas até a promoção de uma nova cultura organizacional.

Uma das frentes de atuação mais importantes é a capacitação e requalificação profissional. Investir em programas de lifelong learning (aprendizado ao longo da vida), com metodologias que valorizem a experiência do adulto, é fundamental. Cursos focados em competências digitais, novas tecnologias e metodologias ágeis capacitam os profissionais 50+ para as demandas atuais e futuras, fortalecendo sua autoconfiança e empregabilidade.

Paralelamente, é preciso transformar a cultura organizacional. Isso envolve combater o etarismo por meio de campanhas de conscientização e treinamentos para lideranças e equipes de RH. A implementação de programas de mentoria reversa, nos quais talentos mais jovens compartilham conhecimentos tecnológicos com os mais experientes (e vice-versa), promove a colaboração intergeracional e quebra estereótipos. As políticas de recrutamento devem ser revisadas para garantir processos seletivos justos, focados em competências e não em idade.

No âmbito das políticas públicas e incentivos, iniciativas como o projeto de lei “Selo Cinquenta Mais” no Pará são exemplos promissores. A criação de incentivos fiscais e linhas de crédito para empresas que comprovadamente contratam e desenvolvem profissionais maduros pode acelerar a mudança. Tais medidas não apenas promovem a responsabilidade social, mas também posicionam as empresas como marcas empregadoras mais atrativas e comprometidas com a diversidade.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e qualitativo. A abordagem metodológica adotada visa aprofundar a compreensão sobre o fenômeno da inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho, consolidando e analisando o conhecimento já produzido sobre o tema.

Para a fundamentação teórica, recorreu-se a autores clássicos da metodologia científica, como Gil (2008), que define a pesquisa bibliográfica como aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A seleção das fontes foi realizada de forma sistemática, abrangendo bases de dados acadêmicas, relatórios de consultorias especializadas como PwC, EY, Bain & Company, publicações em periódicos de negócios e legislação pertinente.

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, interpretando e sintetizando as informações para construir uma argumentação coesa sobre os desafios, oportunidades e estratégias relacionadas ao tema. Conforme destacam

Marconi e Lakatos (2003), a análise e interpretação dos dados são etapas cruciais para atribuir significado aos resultados da pesquisa e relacioná-los com o conhecimento teórico existente. Dessa forma, o artigo busca não apenas descrever o cenário, mas também promover uma reflexão crítica e propositiva sobre a valorização da diversidade etária nas organizações.

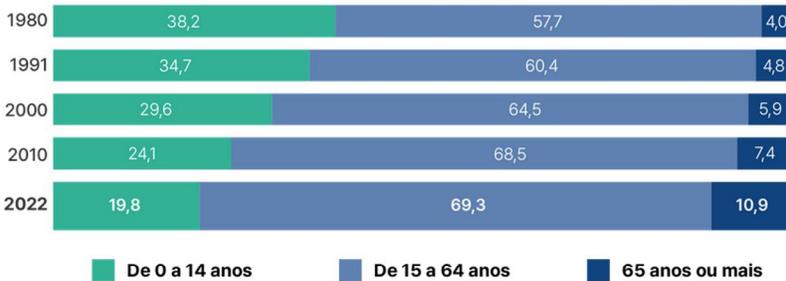
RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o IBGE, o Brasil possui cerca de 212,6 milhões de habitantes até o ano de 2024, mas de acordo com o último Censo realizado em 2022 que constava que o Brasil tinha 203.062.512 habitantes de acordo com o IBGE, distribuídos entre faixas etárias, crianças e adolescente de 0 a 14 anos representavam em 2022 cerca de 19,8% da população o que equivale a 40.129.261 habitantes no Brasil, a população em idade ativa de 15 a 64 anos representa cerca de 69,3% da população no Brasil o que equivale a 140.782.394 habitantes, já a população de pessoas idosas com mais de 65 anos representa 10,9% da população no Brasil, o que equivale 22.169.101 habitantes, essas representações podem ser observadas nos gráficos abaixo com os dados do IBGE Censo 2022.

Figura 1.

Proporção da população residente no Brasil, segundo grupos de idade (%)

Por grupos etários específicos, de 1980 a 2022



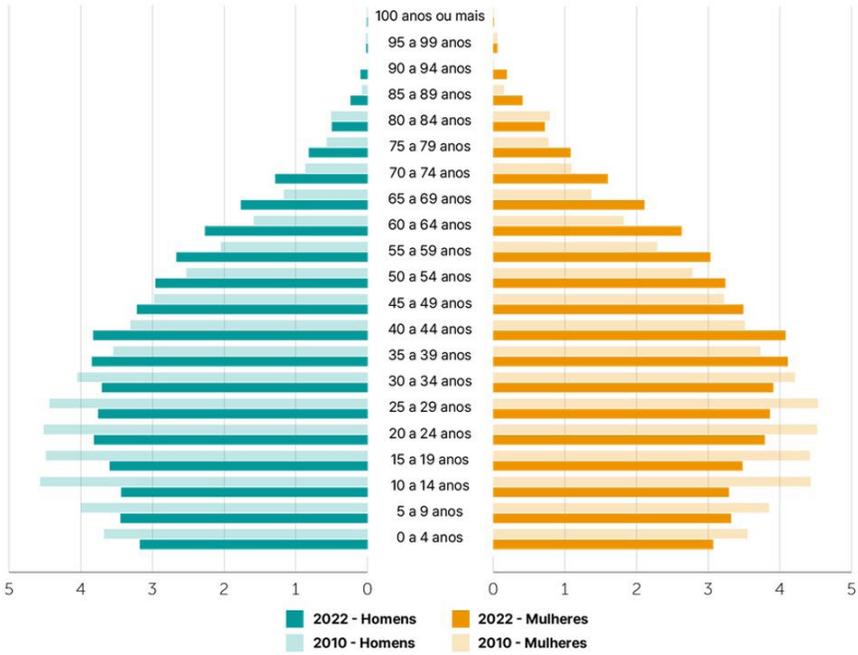
Fontes: Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo - Resultados do universo

Fonte: Censo Demográfico, 2022.

Figura 2.

População residente no Brasil (%)

Segundo sexo e grupos de idade, em 2010 e 2022



Fontes: Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo - Resultados do universo; IBGE - Censo Demográfico 2010

Fontes: Censo Demográfico, 2022.

Dados da CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), revelaram que cerca de 13.454.522 milhões de trabalhadores e trabalhadoras com idade superior a 50 anos estão ativos no mercado de trabalho, ocupando diversos cargos, abaixo serão apresentadas informações retiradas do site do governo baseados em informações tiradas do CBO e da Rais (Relação Anual de Informações Sociais).

Figura 3.
Ocupações da Pessoas com +50 na CBO

+50 anos	• 10.405.094
+60 anos	• 2.713.326
+70 anos	• 314.370
+80 anos	• 24.732
Total	• 13.454.522

10 Ocupações Por Faixa Etária

+50 anos	+60 anos
<ul style="list-style-type: none"> • Faxineiro • Assistente Administrativo • Motorista de Caminhão (Rotas Regionais e Internacionais) • Auxiliar de escritório em geral • Professor de Nível Médio no Ensino Fundamental • Trabalhador de Serviços de Limpeza e Conservação de Áreas Públicas • Porteiro de Edifícios • Vendedor de Comércio Varejista • Cozinheiro Geral • Professor de Nível Superior do Ensino Fundamental(Primeira a Quarta série) 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistente Administrativo • Motorista de Caminhão (Rotas Regionais e Internacionais) • Auxiliar de escritório em geral • Trabalhador de Serviços de Limpeza e Conservação de Áreas Públicas • Porteiro de Edifícios • Professor de Nível Médio no Ensino Fundamental • Dirigente do Serviço Público Estadual e Distrital • Cozinheiro Geral • Vigia • Vendedor de Comércio Varejista

10 Ocupações Por Faixa Etária

+70 anos	+80 anos
<ul style="list-style-type: none"> •Assistente Administrativo •Dirigente do Serviço Público Estadual e Distrital •Porteiro de Edifícios •Motorista de Caminhão (Rotas Regionais e Internacionais) •Trabalhador de Serviços de Limpeza e Conservação de Áreas Públicas •Vigia •Médico Clínico •Dirigente do Serviço Público Municipal •Motorista de ônibus urbano •Professor de Nível Superior na Área Didática 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistente Administrativo • Auxiliar de escritório em geral • Dirigente do Serviço Público Estadual e Distrital • Porteiro de Edifícios • Vigia • Dirigente do Serviço Público Municipal • Trabalhador de Serviços de Limpeza e Conservação de Áreas Públicas • Trabalhador Agropecuário em Geral • Zelador de Edifício • Supervisor Administrativo

Fonte: Governo do Brasil, CBO, 2022.

A revisão bibliográfica realizada evidencia que a inclusão de profissionais com 50 anos ou mais no mercado de trabalho permanece como um desafio relevante, marcado por obstáculos estruturais e culturais, mas também por iniciativas que apontam para mudanças promissoras.

Um dos pontos centrais identificados é a contradição entre o estigma de que trabalhadores maduros não se adaptam às novas tecnologias e os dados que demonstram o contrário. A pesquisa da EY em parceria com a Maturi (2023) mostra que mais de 70% dos entrevistados estão dispostos a se atualizar, sobretudo

em competências digitais. Esse resultado reforça que a dificuldade não está no interesse ou na capacidade desses profissionais, mas na ausência de programas de requalificação eficazes e acessíveis.

Outro aspecto relevante refere-se à fidelidade e ao engajamento desses profissionais. Estudo da Bain & Company (2023) aponta que os 50+ apresentam taxas de lealdade significativamente maiores do que outras faixas etárias, com menor intenção de deixar seus empregos. Essa constatação demonstra que a experiência acumulada contribui não apenas para a produtividade, mas também para a estabilidade das equipes e para a construção de uma cultura organizacional mais sólida.

Por outro lado, o etarismo ainda se mostra uma barreira persistente. O Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (2024) destaca que a discriminação etária é uma das principais causas da exclusão de pessoas idosas do mercado formal. Casos noticiados pela imprensa, como a reportagem veiculada em julho de 2025, ilustram situações em que profissionais qualificados são descartados já nas entrevistas em função da idade, evidenciando a urgência de se combater esse tipo de preconceito.

Em meio a esse cenário, começam a surgir iniciativas que visam reverter esse quadro. O Projeto de Lei “Selo Cinquenta Mais”, proposto no Pará (2024), busca incentivar empresas a contratarem profissionais maduros por meio de benefícios fiscais. Além disso, algumas organizações privadas, como Banco Mercantil e Magazine Luiza, já implementaram programas de recrutamento e valorização voltados a esse público, reconhecendo o valor estratégico da diversidade etária.

Vale ressaltar que os direitos já estão amparados, como demonstra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Resumo dos Direitos das Pessoas 50+ no Trabalho.

Direito	Base Legal
Igualdade de oportunidade	CF/88, art. 5º e 7º
Proibição de discriminação por idade	CF/88, art. 3º, IV; CLT, art. 373-A
Direito à dignidade no trabalho	CF/88, art. 1º, III; Estatuto do Idoso
Acesso não discriminatório ao mercado	Estatuto do Idoso, art. 27
Proteção internacional contra etarismo	Convenção 111 da OIT

Fonte: autores, 2025.

Dessa forma, os resultados apontam para uma realidade de contrastes: enquanto ainda há preconceitos e lacunas de políticas inclusivas, cresce a percepção sobre o potencial dos profissionais 50+ como agentes de inovação, equilíbrio e competitividade. A superação desse quadro depende da consolidação de programas de aprendizado contínuo, do fortalecimento de políticas públicas e do engajamento das empresas em rever suas práticas de gestão de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos desafios e oportunidades para os profissionais 50+ no mercado de trabalho revela uma contradição central: enquanto a demografia aponta para uma força de trabalho cada vez mais madura, as práticas organizacionais e os preconceitos culturais insistem em marginalizar esse valioso capital humano. O etarismo, as barreiras de qualificação e a falta de políticas inclusivas não representam apenas uma injustiça social, mas também uma perda estratégica para as empresas.

Conforme demonstrado, a inclusão de profissionais experientes traz benefícios intangíveis, como maior estabilidade, diversidade de perspectivas, fortalecimento da cultura de mentoria e aumento da lealdade. A superação dos desafios passa por um compromisso conjunto entre empresas, governo e os próprios profissionais, focado na requalificação contínua, na criação de culturas organizacionais que valorizem a diversidade etária e na implementação de políticas de incentivo.

Além disso, destaca-se a necessidade urgente de maior conscientização por parte dos empresários quanto à inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho. Não se deve esperar a aprovação de novas leis para garantir esse direito, já assegurado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e pela Constituição Federal. Em Manaus, por exemplo, já se iniciou um movimento nesse sentido, no qual grandes empresários foram convidados a abraçar a causa, reforçando que a responsabilidade pela inclusão etária deve ser uma prática voluntária e comprometida, e não apenas uma obrigação legal. Logo, a integração de talentos 50+ não deve ser vista como um fardo ou uma obrigação, mas como uma decisão estratégica inteligente. Em um mundo em constante transformação, a experiência, a resiliência e a visão de longo prazo desses profissionais são ativos indispensáveis para a inovação, a competitividade e a construção de um futuro do trabalho mais sustentável, equitativo e humano.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023: Informação e Documentação — referências — elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

Azevedo, a. L. M. Dos s. IBGE - Educa | Jovens. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>>. Acesso em: 06 agosto de 2025

Bain & Company. Pesquisa Sobre Lealdade Dos Profissionais 50+. 2023. Disponível em: <<https://rhpravoce.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2025.

EY; Maturi. Expectativas Dos Profissionais 50+ Sobre O Mercado De Trabalho. 2023. Disponível em: <https://ey.com>. Acesso em: 10 jul. 2025.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Governo do Brasil. Entenda como o etarismo contribui para a exclusão de pessoas idosas do mercado de trabalho formal. Ministério dos direitos humanos e da cidadania, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-como-o-etarismo-contribui-para-a-exclusao-de-pessoas-idosas-do-mercado-de-trabalho-formal>. Acesso em: 30 jul. 2025.

Governo Do Brasil. Mais De 13 Milhões De Pessoas Com Mais De 50 Anos Trabalham No Brasil. Ministério Do Trabalho E Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/maio/mais-de-13-milhoes-de-pessoas-com-mais-de-50-anos-trabalham-no-brasil>. Acesso em: 30 jul. 2025.

Governo do Brasil. Evolução Da Participação De Trabalhadores Acima De 50 Anos No Brasil. Brasília: IBGE/Senai/CNI, 2024. Disponível em: <https://gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2025.

Marconi, Marina De Andrade; Lakatos, Eva Maria. Fundamentos De Metodologia Científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Mundial Clevel. Diversidade Etária: O Impacto Da Inclusão De Profissionais 50+. 2024. Disponível Em: [Https://Clevel.Com.Br](https://Clevel.Com.Br). Acesso Em: 10 Jul. 2025.

Pará. Assembleia Legislativa. Projeto De Lei Cria “Selo Cinquenta Mais” Para Incentivar A Inclusão De Trabalhadores Com Mais De 50 Anos No Pará. 2024. Disponível em: <https://www.alepa.pa.gov.br/comunicacao/noticia/10502/projeto-de-lei-cria-selo-cinquenta-mais-para-incentivar-a-inclusao-de-trabalhadores-com-mais-de-50-anos-no-para>. Acesso em: 30 jul. 2025.

População do Brasil Chega A 212,6 Milhões De Habitantes, Aponta IBGE. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/08/populacao-do-brasil-chega-a-212-6-milhoes-de-habitantes-aponta-ibge>. Acesso em: 06 de agosto de 2025.

PWC. Projeções Sobre A Força De Trabalho Até 2040. 2023. Disponível em: <https://pwc.com.br>. Acesso em: 10 jul. 2025.



A Inclusão de Pessoas com Deficiência: Desafios e Possibilidades Presentes no Setor Administrativo

The Inclusion of People with Disabilities: Challenges and Opportunities in the Administrative Sector

Abraão Nunes Silva

Centro Universitário Famesp. <https://orcid.org/0009-0000-4327-4456>

Rodrigo Sabino de Melo

Centro Universitário Famesp. <https://orcid.org/0009-0007-7147-2362>

Tássia Patrícia do Nascimento

Centro Universitário Famesp. <http://attes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar os conceitos relacionados às temáticas voltadas à inclusão de pessoas, tanto no contexto social quanto nos ambientes laborais. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica e de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e fechadas. Os resultados indicam que, embora existam diversas iniciativas no Brasil voltadas à promoção da igualdade nas questões sociais, ainda persistem barreiras que dificultam a plena inserção desse grupo no mercado de trabalho.

Palavras-chave: inclusão social; pessoa com deficiência; barreiras.

Abstract: This study aims to analyse the concepts related to themes focused at the inclusion of individuals with disabilities, both in the social context and in workplace environments. The research was conducted through a literature review and semi-structured interviews, featuring both open and closed questions. The results indicate that, although there are several initiatives in Brazil aimed at promoting equality in social matters, barriers still persist that hinder the full integration of this group into the labour market.

Keywords: social inclusion; person with a disability; barriers.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história, em diversas civilizações, pessoas com deficiência eram tidas como inválidas e, por esse motivo, viviam à margem da sociedade. No Brasil, a discussão sobre a inclusão desse grupo no âmbito social ganha evidência a partir da década de 1980, principalmente após o Ano Internacional da pessoa deficiente, estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1981.

De acordo com o censo de 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), atualmente existem cerca de 14,4 milhões de pessoas com deficiência no Brasil, número que representa 7,3% de 198,3 milhões acima de dois anos de idade no país. Uma pesquisa publicada em 2024, produzida com informações do E-social, realizada pela Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), revela que o Brasil tem 545.940 pessoas com alguma deficiência no mercado de trabalho.

Apesar do grande número de pessoas com deficiência, seja física, sensorial ou mental, e dos avanços nas legislações brasileiras, como a Lei de Cotas, que determina um percentual de vagas a ser preenchido por pessoas com deficiência, dependendo do porte da empresa, ainda existem obstáculos significativos para que a inclusão aconteça de forma plena e satisfatória.

Este estudo tem como objetivo geral analisar como a inclusão de pessoas com deficiência pode ser promovida de maneira efetiva no mercado de trabalho, levando em consideração aspectos legais, estruturais e humanos. Além disso, busca investigar de forma mais específica a taxa de inserção de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho, identificar os principais desafios enfrentados por esses indivíduos no setor administrativo e propor estratégias que favoreçam a acessibilidade, adaptação e valorização desses profissionais no ambiente corporativo.

Em síntese, apesar dos avanços significativos ocorridos nas últimas décadas e da crescente preocupação com a inclusão, ainda existem barreiras que impedem a plena inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Por essa razão, é fundamental que discussões sobre a inclusão de PCD no setor formal se intensifiquem. Além disso, é de extrema importância que as políticas públicas, em conjunto com as empresas, criem cenários mais promissores para a inclusão das pessoas com deficiência.

REFERENCIAL TEÓRICO

Cultura e contexto histórico

Primeiramente, é necessário compreender a origem e o conceito associados à palavra cultura. Inicialmente, seu uso estava vinculado ao trabalho no campo, pois deriva do verbo latino *colere*, que significa cultivar, plantar ou cuidar. Com o passar do tempo, entretanto, o termo adquiriu novos significados, deixando de se restringir ao âmbito agrícola e passando a referir-se ao cultivo do saber, à formação de práticas e ao conjunto de valores que moldam o comportamento de uma sociedade (Cunha, 2009).

O comportamento de um povo é reflexo direto de sua cultura. Cada aspecto que define uma sociedade é, em essência, uma manifestação de seus valores e tradições. Sendo assim, o entendimento completo desse conceito é fundamental para compreender todas as nuances do convívio em sociedade.

Historicamente, pessoas com deficiência têm enfrentado a discriminação por não corresponderem às expectativas sociais estabelecidas. Conforme Gugel (2007), na Roma antiga, as leis permitiam que as famílias abandonassem as crianças que nasciam com alguma deformidade física. Em cidades como Esparta, a prática da eliminação imediata era comum, uma vez que se tratava de uma sociedade voltada para a guerra, onde não havia espaço para aqueles que eram considerados inaptos para o serviço militar.

Por outro lado, no Egito antigo, há evidências de que pessoas com deficiência tinham uma participação em diversos setores e em vários níveis da sociedade. Segundo Martins (2010, p. 59), “essa relativa integração social pode estar associada à visão religiosa e cultural egípcia, que valorizava a função e o papel social acima das condições físicas, atribuindo dignidade ao trabalho e à participação comunitária”. Nesse cenário, percebe-se a importância da cultura e sua influência para impulsionar os processos de inclusão social.

Na Idade Média, mesmo com o avanço do Cristianismo — cuja doutrina tinha a caridade como um de seus princípios — o tratamento dispensado às pessoas com deficiência variava significativamente. Nesse contexto, observa-se uma dualidade presente no cotidiano da época, pois “as deficiências eram frequentemente interpretadas através de uma lente religiosa, levando a uma visão dualista que podia ser tanto de compaixão quanto de condenação” (Kaufman, 1999, p.67).

Essa ambiguidade se refletia em práticas que oscilavam entre a assistência e a exclusão, já que, o auxílio oferecido às pessoas na maioria das vezes coexistia com a marginalização social, evidenciando a tensão entre as práticas cristã e as estruturas sociais existentes. A mesma instituição que pregava a misericórdia, também apoiava discursos e concepções que ligavam a deficiência à impureza espiritual, reafirmando os preconceitos e barreiras sociais.

No Evangelho de João, capítulo 9, relata o momento em que Jesus e seus discípulos se deparam com um homem cego de nascença. A pergunta que lhe fazem, ‘Mestre, quem pecou, este ou seus pais, para que nascesse cego?’, revela uma linha de pensamento profundamente enraizada no imaginário coletivo por séculos. Essa perspectiva, somada à carência de conhecimento ou entendimento sobre as deficiências, contribuiu para a marginalização e estigmatização desse grupo (Cunningham, 2006).

No Brasil colonial, a trajetória das pessoas com deficiência foi marcada por um modelo assistencialista que tinha como objetivo apenas o cuidado e o tratamento, sem promover sua integração social. Esse tipo de assistência estava diretamente vinculado à Igreja Católica, que, “pautada na caridade, mantinha práticas voltadas à manutenção e sobrevivência dos desvalidos” (Souza, 2009, p. 41). Fundamentada na misericórdia cristã, tal abordagem, aliada à inexistência de políticas públicas voltadas à inclusão, contribuiu para que esses indivíduos permanecessem, por longos períodos, sendo vistos como incapazes e invisíveis no contexto social.

Dessa forma, com base nos registros históricos, é possível perceber que, na maioria das sociedades antigas, as pessoas com deficiência eram sistematicamente excluídas dos meios sociais, culturais e econômicos. Compreender esse contexto histórico é fundamental para reconhecer o quanto a humanidade avançou nas questões relacionadas à diversidade e à inclusão de grupos que, por muito tempo, foram marginalizados e invisibilizados.

Inclusão

A palavra inclusão tem ganhado cada vez mais destaque e é empregada em múltiplos contextos, assumindo diferentes significados conforme o campo de

aplicação. No âmbito social, seu uso está intrinsecamente ligado à garantia dos direitos fundamentais e aos mecanismos que promovem, por exemplo, o acesso pleno à saúde, à educação e ao mercado de trabalho.

Nesse sentido, a inclusão social pode ser compreendida como um processo de ampliação dos direitos de cidadania, especialmente em favor de grupos historicamente excluídos dos direitos civis, políticos e sociais (Carvalho, 2007). Nesse contexto, a inclusão emerge como resultado da mobilização coletiva e da luta contínua daqueles que, por muito tempo, estiveram à margem da sociedade, reivindicando o reconhecimento e a efetivação de seus direitos.

Como afirma Fleury (2000, p. 92), “a inclusão não é apenas acesso ao consumo, mas à cidadania ativa, aos direitos sociais e à participação política”. O conceito, portanto, não está meramente relacionado ao pertencimento social e aponta para uma atuação efetiva dos sujeitos em todos os espaços e dimensões da vida coletiva, reforçando a importância da equidade e da justiça social.

De acordo com Glat *et al.* (2006, p. 04 *apud* Mendes, 2002, p. 28):

A ideia da inclusão se fundamenta numa filosofia que reconhece e aceita a diversidade na vida em sociedade. Isto significa garantia de acesso de todos a todas as oportunidades, independentemente das peculiaridades de cada indivíduo no grupo social.

Desse modo, para que o processo de inclusão de pessoas com deficiência ocorra de maneira efetiva - seja no ambiente de trabalho ou em qualquer outro meio de convívio social - é essencial que a comunidade na qual esses indivíduos estão inseridos se comprometa ativamente com as implementações das leis e dos princípios que regem o tema. Somente dessa forma, é possível transformar a inclusão em uma realidade concreta, e não apenas em ideais registrados no papel.

Legislação

Ações afirmativas

As ações afirmativas fazem parte das políticas públicas voltadas à redução das desigualdades sociais, à promoção da diversidade e à inclusão de grupos historicamente marginalizados. No Brasil, essas medidas representam uma forma de reparação às populações que foram, por muito tempo, vítimas de discriminação estrutural.

Entre essas iniciativas, destacam-se leis que garantem mecanismos específicos para fomentar a participação plena de pessoas com deficiência em diferentes áreas da sociedade. As ações afirmativas têm como objetivo reduzir múltiplas formas de discriminação, bem como eliminar barreiras que impedem o avanço dos grupos divergentes (Gugel, 2005).

No ordenamento jurídico brasileiro, a Constituição Federal de 1988 estabelece a dignidade da pessoa humana como um princípio fundamental, conforme expresso no artigo 1º, inciso III. Adicionalmente, o Artigo 5º da mesma Carta Magna reafirma a igualdade de todos perante a lei.

Art. 5º - Todos são iguais perante a Lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade (Brasil, 1988).

A história da PCD é marcada pelo desconhecimento e pela carência de ações que promovam a inclusão e a igualdade. Após promulgação da Constituição Federal de 1988, as questões relacionadas aos direitos, políticas e práticas destinadas às pessoas com deficiência passaram a ganhar evidência. Dessa maneira, a Constituição de 1988 representa um marco significativo no processo da inclusão de indivíduos com deficiência no Brasil, pois constituiu a base fundamental para o surgimento de leis e o desenvolvimento de políticas públicas.

Lei nº 8.213/91

A Lei de Benefícios da Previdência Social normativa os direitos dos trabalhadores segurados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), determinando normas e garantias voltadas a aposentadorias, auxílios e pensões. Esta legislação garante a proteção social dos trabalhadores, define tipos de benefícios, estipula os critérios e requisitos para a disponibilização e manutenção desses direitos.

Além disso, a lei promove a reintegração de trabalhadores reabilitados ao mercado de trabalho e regulamenta a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, estabelecendo a obrigatoriedade de contratação proporcional ao número de funcionários registrados nas empresas. Com isso, a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho é garantida, contribuindo para a promoção da inclusão social e reafirmando o princípio da dignidade da pessoa humana.

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas (Brasil, 1991).

Quadro 1 – Art. 93 Lei de Cotas.

Número de Empregados	Percentual
I – Até 200 empregados	2%
II – De 201 a 500	3%
III – De 501 a 1.000	4%
IV – De 1.001 em diante	5%

Fonte: Lei n. 8.213 de 1991

Com o estabelecimento dessas proporções o estudo tornou-se conhecido como a 'Lei de Cotas' e posteriormente surgiram as legislações para normatização das fiscalizações nas empresas, das multas e de todos os fatores necessários para preenchimento das vagas no setor privado.

Porém, esse processo foi exorbitantemente demorado, pois apenas em 1999 com o surgimento do Decreto Federal nº 3.298 que regulamenta a lei nº 7.853 de 1989 que em seu artigo 1º diz: "Ficam estabelecidas normas gerais que asseguram o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas

portadoras de deficiências, e sua efetiva integração social, nos termos desta Lei.” – que a regulamentação de fato ocorreu, ou seja, quase 10 anos após a lei de cotas, evidenciando o quanto as pessoas com deficiência foram negligenciadas.

Lei nº 13.146/2015

A Lei Brasileira da Inclusão (LBI), amplamente conhecida como o Estatuto da Pessoa com Deficiência, baseia-se na Convenção sobre Direitos da Pessoa com Deficiência – um tratado internacional aderido pela Organização das Nações Unidas. A CDPD tem por objetivos proteger, promover e assegurar o pleno exercício dos direitos das pessoas com deficiência, colaborando para a inclusão e participação desse segmento da população na sociedade.

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência foi incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro com status de emenda constitucional, conforme o § 3º do artigo 5º da Constituição Federal. Por essa razão, é equivalente à própria Constituição. O Estatuto da Pessoa com Deficiência (EPD) reproduz, em essência, os princípios e diretrizes estabelecidos pela Convenção. Em seu artigo 2º, é definido o conceito de pessoa com deficiência.

Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (Brasil, 2015).

O estatuto estabeleceu diversos meios onde o Estado necessita intervir para garantir a plena inclusão desse grupo. De acordo com a convenção, as deficiências não estão inteiramente ligadas às pessoas, mas sim ao meio físico e social, onde existem barreiras que podem gerar limitações em diversas áreas na vida em sociedade. No artigo 3º do estatuto, inciso IV define barreiras como qualquer entrave, obstáculos, atitudes ou comportamentos que limitem a participação social das pessoas.

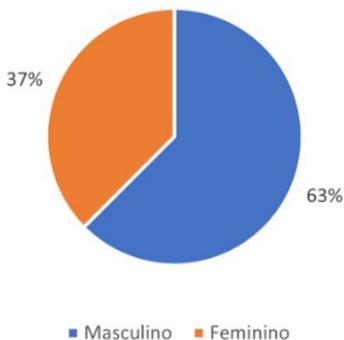
Dados Estatísticos

De acordo com o censo demográfico realizado pelo IBGE, dos 198,3 milhões com a idade acima de dois anos 7,3% eram pessoas com deficiência, resultando em 14,4 milhões de pessoas. Dessa população somente 2,2% estavam entre 2 a 14 anos, enquanto na faixa dos 15 aos 59 anos é de 5,4% e entre as pessoas com mais de 70 anos de idade o percentual aumenta para 27,5% de indivíduos com alguma deficiência.

Ainda de acordo com os dados coletados a região nordeste obteve o maior percentual dos domicílios recenseados com pelo menos um residente com deficiência. A divulgação desses dados é de extrema importância para que as autoridades competentes possam implementar políticas públicas mais específicas que visem minimizar as barreiras presentes na sociedade.

De acordo com Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em um levantamento realizado com base nas informações do E-social, o Brasil conta com 545,640 mil pessoas no mercado de trabalho formal. Os dados levantados revelam que há desigualdades, pois há mais homens contratados do que mulheres.

Gráfico 1 - Proporção de Homens e Mulheres.



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024.

Barreiras Estruturais

As dificuldades enfrentadas por pessoas com deficiência sempre estiveram presentes em suas vidas, desde períodos passados até os dias atuais, sendo marcadas por preconceitos e estigmas que retratam esses indivíduos como incapazes e inferiores para realizar atividades de baixa, média ou alta complexidade.

A acessibilidade é um dos principais desafios que pessoas com limitações enfrentam frequentemente no contexto empresarial. Entre esses desafios, destacam-se as adaptações físicas, comunicacionais, programáticas e metodológicas. De acordo com Santos (2020), a disponibilidade de acesso aos recursos de suporte à acessibilidade é essencial para garantir os direitos de todos os indivíduos, de forma igualitária e acolhedora, permitindo que todos possam participar plenamente do ambiente organizacional.

Com as atualizações ocorridas na sociedade, passou-se a ter um olhar mais claro para as pessoas caracterizadas como portadoras de deficiência, como na criação da lei de cotas, que estabelece a obrigação de inúmeras empresas em contratar grupos de pessoas com deficiência (PCDs), além de promover um ambiente acolhedor que atenda de forma significativa às necessidades de cada colaborador inserido na organização.

Muitas empresas realizam a contratação de pessoas com deficiência, porém desconhecem suas necessidades e não dão a devida importância às especificidades desses indivíduos, tendo apenas o intuito de cumprir a obrigação legal, temendo penalidades caso não atinjam a cota exigida.

A efetiva inclusão desse grupo minoritário está pautada, muitas vezes, apenas em documentos formais, mas na prática é muito difícil que as organizações atendam realmente às necessidades de seus colaboradores. Segundo Matos (2019), a falta

de entendimento das inúmeras dificuldades enfrentadas por esses grupos acaba ocasionando a ausência de apoio material, pedagógico e psicológico necessário, resultando em preconceito e pouca valorização das suas capacidades.

A adversidade enfrentada vai além do aspecto físico e estrutural, ocorrendo também na aceitação e segregação, tanto por parte da liderança quanto dos colegas de trabalho, que resultam na falta de oportunidades e no tratamento desigual devido às limitações desses indivíduos.

Barreiras Atitudinais

A sociedade, desde a antiguidade até os dias atuais, apresentou inúmeras dificuldades na aceitação, segregação e convivência entre seus membros, sendo marcada por questões relacionadas a diferenças raciais, sociais, econômicas, entre outras, o que faz com que indivíduos com menor poder aquisitivo sejam frequentemente menosprezados.

No contexto empresarial, pessoas portadoras de deficiência enfrentam inúmeros desafios, obstáculos e barreiras em diferentes formas de acessibilidade, que podem se manifestar por meio de preconceitos, estereótipos, comportamentos discriminatórios, falta de empatia e uso inadequado da linguagem. Esses estigmas influenciam negativamente as práticas de recrutamento, seleção e progressão de carreira, mantendo essas pessoas em posições de subemprego ou fora do mercado (Nogueira, Araújo, Melo, 2022, p. 75).

A criação e implementação de políticas públicas na sociedade são essenciais, com o objetivo de garantir a inclusão social, promover a acessibilidade e oportunizar a igualdade de oportunidades para todos, independentemente de suas limitações. Empresas de determinados segmentos ainda partem do discernimento equivocado de enxergar indivíduos com limitações como pessoas inferiores para o desempenho de certas funções, julgando-os não por suas habilidades, mas sim por suas deficiências.

Segundo Claro e Rodrigues (2023), embora tenha havido atualização e implementação de leis que abrangem a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, muitas organizações ainda carecem de conhecimento e entendimento sobre as limitações desses indivíduos durante os processos de recrutamento e seleção. Corporações e suas lideranças não apresentam planos de carreira claros para esses futuros contratados, assim como para os já inseridos em sua equipe. Sentir-se seguro e ter perspectivas de crescimento nessas companhias é fundamental para todos, mas para pessoas com deficiência isso é ainda mais importante, pois sabe-se da grande dificuldade que elas enfrentam para se inserir no mercado de trabalho.

Barreiras na Comunicação

A comunidade de pessoas classificadas como surdas e mudas passou por muito tempo por estigmas e preconceitos devido às suas limitações comunicativas, o que prejudicou significativamente suas características e habilidades para se inserirem no mercado de trabalho.

O preconceito e a discriminação ocorreram e ainda estão enraizados na sociedade. Muitas pessoas têm dificuldade para se relacionar e interagir com esses indivíduos, principalmente pela falta de conhecimento e entendimento no uso da Língua de Sinais.

O processo de recrutamento e seleção desses colaboradores enfrenta inúmeras dificuldades, como a barreira de comunicação, a falta de acessibilidade no processo seletivo e a falta de conscientização sobre diversidade e inclusão por parte dos empregadores.

A falta de profissionais capacitados e qualificados para atender às necessidades desse público é um desafio, pois são poucos os profissionais que possuem a formação adequada para atuar nesse mercado, embora existam diversas oportunidades em hospitais, escolas, universidades, empresas, entre outros. De acordo com Almeida (2021), a inserção de profissionais capacitados em Libras promove, além da inclusão de pessoas surdas e mudas, a ampliação das demandas de negócios para atender a esse grupo específico, aumentando o acesso a serviços.

A presença desses especialistas no contexto empresarial é essencial para que os colaboradores surdos e mudos tenham suas necessidades e limitações atendidas. Segundo Dias (2016), a inclusão de pessoas com deficiência auditiva e surdez é uma iniciativa que gera bons resultados, como o reconhecimento social e uma projeção positiva no ambiente comercial.

A implantação de ferramentas que atendem e supram as necessidades desses grupos, aliada à inovação tecnológica, criou alternativas como leitores de tela, softwares de reconhecimento e ampliação de texto por dispositivos de voz. Com isso, o acesso à informação e a realização das atividades no ambiente de trabalho tornaram-se mais viáveis para indivíduos com limitações visuais, auditivas e motoras.

METODOLOGIA

O presente estudo teve como finalidade investigar a inclusão de pessoas com deficiência no contexto empresarial, tendo com foco no setor administrativo. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa baseada no levantamento bibliográfico, na utilização de livros, artigos acadêmicos e outras fontes relevantes, além da aplicação de um questionário estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas. O instrumento foi direcionado a um grupo de 43 colaboradores de uma empresa específica, abrangendo diferentes tipos de deficiências e limitações.

A coleta de dados ocorreu de forma online, por meio de um formulário contendo questões voltadas à identificação do perfil sociodemográfico e à experiência dos participantes em relação à acessibilidade, às barreiras físicas e atitudinais, ao tratamento interpessoal, à igualdade de oportunidades e à percepção de valorização profissional.

As perguntas abordaram aspectos como: identidade de gênero, faixa etária, dificuldades de mobilidade, necessidade de recursos de acessibilidade, vivência de barreiras comportamentais, afastamento de colegas em razão da limitação, avaliação depreciativa da capacidade laboral, ausência de diálogo sobre a deficiência, tratamento infantilizado ou com pena, cobrança de produtividade sem considerar limitações, tentativas de auxílio inadequadas e percepção de equidade nas oportunidades de crescimento em seus setores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados indicaram que a experiência das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho é marcada por diferentes formas de exclusão, tanto explícitas quanto sutis. Foi possível identificar a presença de preconceito estrutural e enraizado, ocorrendo em práticas discriminatórias, atitudes capacitistas assim como a desigualdade de tratamento, sendo realizada não apenas das lideranças, como coordenadores e supervisores, mas também de colegas de equipe. Essa realidade compromete a integração e a participação plena desses profissionais no cotidiano corporativo.

Constatou-se que, frequentemente, o colaborador com deficiência não tem seu perfil e competências devidamente reconhecidos, sendo avaliado principalmente por suas limitações. Relatos indicaram desigualdade no tratamento e na remuneração, mesmo quando há equivalência nas funções desempenhadas em relação aos colegas sem deficiência. Além disso, verificou-se que muitos desses profissionais são designados para atividades de baixa complexidade, o que reforça estereótipos de incapacidade e limita seu potencial de desenvolvimento. Essa subutilização de habilidades impacta diretamente nas oportunidades de promoção, já que, em alguns casos, a contratação de pessoas com deficiência é vista como um ato de benevolência, e não como uma decisão estratégica baseada em competências.

Outro ponto relevante identificado foi a ocorrência de capacitismo, traduzido em comentários comparativos depreciativos, como “se até ele conseguiu, por que você não?”, o que não apenas desvaloriza o esforço individual, mas também afeta negativamente o clima organizacional. Essas situações geram desconforto e prejudicam a construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo, evidenciando a necessidade de políticas mais efetivas de conscientização, capacitação e equidade nas relações dos profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As barreiras que impedem a plena inclusão de pessoas com deficiência na sociedade persistem. Embora o Brasil possua diversos mecanismos para assegurar os direitos desse grupo em questões como trabalho, saúde, educação e dignidade, a superação desses obstáculos exige mais do que apenas políticas públicas. É fundamental uma mudança cultural em toda a sociedade, que transforme a maneira como as pessoas com deficiência são enxergada.

Observou-se a presença de preconceito estrutural e capacitismo, evidenciado por comportamentos discriminatórios e desigualdade de tratamento por parte de lideranças e colegas. A avaliação dos profissionais com deficiência tende a se concentrar em suas limitações, negligenciando suas competências, o que se reflete em atribuições de baixa complexidade, remuneração inferior e restrições ao crescimento profissional. Conforme depoimento de um dos participantes da pesquisa:

O PCDs sempre é colocado pra desenvolver tarefas simples para não atrapalhar o fluxo, e ou por não ser considerado apto para a função. Mas se comparado à mesma função de alguém que não é PCDs até os salários diferenciam.

Em muitos casos, a contratação é percebida como um gesto de caridade, e não como uma escolha estratégica baseada em mérito. Comentários depreciativos reforçam estigmas e comprometem o clima organizacional, dificultando a construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo. Diante desse cenário, torna-se imperativa a implementação de políticas institucionais voltadas à conscientização, à valorização das capacidades individuais e à promoção da equidade nas relações laborais.

REFERÊNCIAS

- ALBANO, G.; NASCIMENTO, A. B. **Inclusão do deficiente no mercado de trabalho**. 2010.
- ALMEIDA, T. C. **A importância de profissionais de Libras nas empresas para a inclusão de surdos**. 2021.
- ALVES, M. A. A.; GALEÃO-SILVA, L. **A cultura organizacional e a diversidade na América Latina**. 2004.
- AYDOS, Valéria. **“Não é só cumprir as cotas”:** uma etnografia sobre cidadania, políticas públicas e autismo no mercado de trabalho. 2017. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2017.
- BAHIA, N. M. **A Inserção de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Desafios e Contradições**. 2006.
- BAHIA, N. M.; SCHOMMER, J. W. **A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e o papel da tecnologia social**. 2009.
- BARBOSA-GOMES, J. F.; CARVALHO, M. O. **O profissional com deficiência e mercado de trabalho: parceria de sucesso**. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: Pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá. 2010. p. 201-210.
- BARTALOTTI, C. C. **Inclusão social das pessoas com deficiência: utopia ou possibilidade?** São Paulo: Paulo, 2006.

BRASIL. Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1999. **Regulamenta a Lei nº 7.853**, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 21 de dez. 1999.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

CARNEIRO, L. C.; RIBEIRO, S. P. **A Lei de Cotas: um estudo sobre as práticas das empresas frente à lei de cotas.** 2008.

CARVALHO, A. C. B. **Inclusão social: conceito e desafios.** [S. l.]: [s. n.], [s.d.].

CARVALHO-FREITAS, M. N. (2007). **Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: o papel do gestor de recursos humanos.**

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de casos.** 2007.

CLARO, J. P.; RODRIGUES, M. L. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** 2023.

CUNNINGHAM, J. T. **Percepções históricas sobre a deficiência.** 2006.

DIAS, R. D. **Inclusão de surdos no mercado de trabalho: um estudo de caso.** 2016.

DINIZ, Margareth. **Inclusão de pessoas com deficiência e/ou necessidades específicas: avanços e desafios.** São Paulo: Autêntica Editora, 2012.

FERNANDES, A. B. **A inclusão no mundo do trabalho: uma análise histórica e contemporânea da pessoa com deficiência.** In: Grupo de Estudos e Pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho CNPQA LABPOT. Temas contemporâneos em psicologia organizacional (pp. 30-47). São Paulo: Expressão e Arte. 2010. p. 30-47.

FLEURY, M. T. L. **Gestão da inclusão social.** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIORDANO, R. J. **A deficiência não é a incapacidade: por que e para que a inclusão das pessoas com deficiência no trabalho?.** 2000.

GLAT, R. *et al.* **Educação inclusiva: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2006.

GODOI, C. K.; BALSANI, S. A. **A contribuição da pesquisa qualitativa para os estudos organizacionais.** 2006.

GUGEL, M. A. **Ações afirmativas e a inclusão da pessoa com deficiência.** 2005.

GUGEL, M. A. **História e evolução da legislação para pessoas com deficiência.** 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010: Características Gerais da População, religião e pessoas com deficiência.** Rio de Janeiro, 2010.

KAUFMAN, E. **A deficiência na Idade Média.** 1999. Disponível em: <https://www.dafont.com/>.

BRASIL. **Lei n.8.213/91, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília (DF), 1991.

LORENZO, Suelen Moraes de. **Inserção de pessoas com deficiências no mercado formal de trabalho a partir da percepção dos profissionais de Recursos Humanos das empresas.** 2016. 138 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Marília, 2016.

MARTINS, L. **O papel da deficiência no Egito antigo.** 2010. Disponível em: <https://www.dafont.com/>.

MATOS, R. S. **Barreiras para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** 2019.

MENDES, E. G. **A radicalização da inclusão.** Revista Brasileira de Educação Especial, v. 8, n. 14, p. 11-20, 2002.

NOGUEIRA, V. G.; ARAÚJO, P. A. A.; MELO, P. R. de. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um desafio para as empresas.** Revista de Administração e Negócios, v. 7, n. 2, p. 73-88, 2022.

ROSA, E. S.; GONÇALVES, M. N.; FERREIRA, J. C. **Recrutamento e seleção de pessoal.** Quais as vantagens deste processo para uma organização? 2004. p. 5. Disponível em: <www.fcs.com.br/download/artigos/social22.pdf>. Acesso em: 7 out. 2013.

SANTOS, L. F. **Acessibilidade e inclusão: desafios e soluções.** 2020.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. **A diversidade no ambiente de trabalho: um estudo sobre os gestores de RH.** 2009.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos.** 1 ed. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SILVA, Joice de Oliveira Epifânio da. **A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: os sentidos da Lei de Cotas para os gestores de**

Recursos Humanos da região metropolitana do Rio de Janeiro. 2017. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

SOUZA, A. C. A história das pessoas com deficiência no Brasil colonial. 2009.



Trabalho e Maternidade: Os Desafios das Mães de Crianças Autistas no Mercado de Trabalho

Work and Motherhood: The Challenges of Mothers of Children With Autism in the Workforce

Bianca Xenofonte Pinheiro

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0006-2900-7873>

Suely Silva da Silveira

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0003-9990-0817>

Thais Regina Moura da Costa

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8253364885342454>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: Este estudo propõe uma reflexão sobre a dupla jornada enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho, com ênfase nas mães de crianças com autismo. Trata-se de um desafio que envolve não apenas a inserção, mas também a permanência no mercado profissional, visto que a exigência de tempo e cuidado com os filhos é maior do que o padrão socialmente imposto. Outro fator relevante é a escassez de políticas públicas que atendam às necessidades físicas, emocionais e sociais dessas mães, impactando diretamente seu desempenho profissional. Ademais, verifica-se uma carência de políticas organizacionais que favoreçam a conciliação entre trabalho e cuidado familiar, sobretudo no que tange à flexibilização da jornada laboral. Essa lacuna leva muitas mães a recorrerem ao trabalho informal, por este proporcionar maior autonomia na gestão das demandas relacionadas à maternidade e às responsabilidades domésticas. A pesquisa fundamenta-se em marcos legais a Constituição Federal (Artigo 1º, III e Artigo 227) garante proteção especial à família e às pessoas com deficiência. Tribunais têm utilizado este princípio para justificar a jornada reduzida para mães que precisam cuidar de filhos com transtorno do espectro autista. Este estudo submeteu-se à pesquisa de campo no EAMAAR - Espaço de Atendimento Multidisciplinar ao Autista Amigo Ruy, onde foi feito um questionário dicotômico com um grupo de 20 mulheres que têm filhos diagnosticados com Transtorno do Espectro Autista TEA.

Palavras-chave: mães; mercado de trabalho; crianças com transtorno de espectro autista.

Abstract: The aim of this study is to address women's double burden in the workforce, particularly mothers of children with autism. This is a challenge that involves not only entering, but also staying in the professional market, as the time and care required for their children is greater than what is socially expected. Another key factor is the shortage of public policies that support the physical, emotional, and social needs of these mothers, which has a direct impact on their work performance. In addition, there is a lack of organizational policies that could help balance work and family care, especially regarding flexible working hours. Because of this gap, many mothers move from formal jobs to the informal sector, which gives them more freedom to balance paid work, motherhood, and household responsibilities. The research is based on legal frameworks, notably the Federal Constitution (Article 1, item III, and Article 227), which ensures special protection for families and persons with disabilities. Guided by this principle, courts have granted mothers of children with autism spectrum disorder the right to reduced working hours. This study was subjected to field research at EAMAAR - Espaço de

Atendimento Multidisciplinar ao Autista Amigo Ruy, where a dichotomous questionnaire was carried out with a group of 20 women who have children diagnosed with Autism Spectrum Disorder (ASD).

Keywords: mothers; labor market; children with autism spectrum disorder.

INTRODUÇÃO

A presença da mulher no mercado de trabalho é uma grande conquista ao longo da história, mas ainda existem muitas desigualdades, principalmente quando se fala sobre a maternidade. Uma das maiores dificuldades enfrentadas por essas mulheres é conseguir equilibrar o trabalho com os cuidados dos filhos, o que gera a chamada dupla jornada. Esse quadro fica ainda mais difícil para aquelas mães com filhos com TEA, pois as mesmas precisam dedicar mais tempo, foco e cuidados especiais aos filhos, o que acaba influenciando na vida profissional. No Brasil, mães em especial as que têm múltiplos filhos, ainda carregam a maior parte, senão, toda a responsabilidade sozinhas, o que diminui, sua presença no mercado de trabalho. Quando essas mães também convivem com a deficiência, a sobrecarga é ainda maior, agravada pela invisibilidade e pelo capacitismo. Embora existam políticas públicas e programas sociais voltadas para a quebra dessas barreiras desde a falta de adaptabilidade até a interrupção de carreira e a dupla jornada.

Quais são os principais desafios enfrentados pelas mães de crianças com deficiência para se inserirem e permanecerem no mercado de trabalho atualmente, e quais estratégias podem ser desenvolvidas para promover sua inclusão e autonomia financeira?

O estudo visa identificar os principais obstáculos e facilitadores enfrentados pelas mães de crianças com deficiência no processo de busca e manutenção de emprego, considerando aspectos como flexibilidade, preconceito e acesso a redes de apoio.

Mapear as políticas públicas, programas e iniciativas existentes, tanto governamentais quanto da sociedade civil, que visam apoiar a inserção e permanência dessas mães no mercado de trabalho.

Propor recomendações e estratégias inovadoras para empregadores, formuladores de políticas e instituições de apoio, a fim de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e adaptado às necessidades das mães de crianças com deficiência.

Para isso, analisaremos os desafios e as estratégias de inserção e permanência de mães de crianças com autismo no mercado de trabalho contemporâneo, visando propor ações que promovam sua inclusão produtiva e bem-estar socioeconômico. Um dos fatores que iremos encontrar está associado à falta de políticas públicas, de apoio e de programas nas empresas, que ofereçam inclusão e flexibilidade de horário fazendo com que muitas optem por trabalhos informais, para conseguirem conciliar as responsabilidades com os filhos, a casa e as finanças da família.

Considerando também, que aspectos como falta de flexibilidade, preconceito e ausência de acesso a redes de apoio, acabam por si dificultando no processo de busca e manutenção de emprego, dessa forma o estudo tem como propósito mapear as políticas públicas, programas e iniciativas existentes, tanto governamentais quanto da sociedade civil, que visam apoiar a inserção e permanência dessas mães no mercado de trabalho.

Buscam-se teorias, abordagens e estudos que permitam compreender recomendações e estratégias inovadoras para empregadores, formuladores de políticas e instituições de apoio, a fim de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e adaptado às necessidades das mães de crianças com deficiência.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu Artigo 1º, inciso III, a dignidade da pessoa humana como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito no Brasil, e, no Artigo 227, estabelece o dever da família, da sociedade e do Estado de assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à convivência familiar e à proteção

Esses dispositivos constitucionais têm sido amplamente utilizados pelo Poder Judiciário para fundamentar decisões favoráveis à redução de jornada de trabalho sem prejuízo salarial para mães que precisam cuidar de filhos com autismo. Em um cenário em que a legislação trabalhista ainda não garante, de forma explícita, esse direito para mães no setor privado, a jurisprudência tem desempenhado papel essencial na efetivação de uma proteção mais ampla e humanizada.

Com a finalidade de uma melhor compreensão deste estudo é necessário uma análise dos desafios enfrentados por mães de crianças autismo no mercado de trabalho, investigando a inter-relação entre maternidade atípica, direitos constitucionais, atuação do Poder Judiciário e práticas de inclusão no ambiente organizacional. Nesse sentido, torna-se imprescindível refletir acerca das condições laborais dessas mulheres, bem como do suporte social e institucional a elas disponibilizado. Portanto, o estudo busca compreender as principais barreiras estruturais, sociais e emocionais que permeiam essa realidade, aprofundando a análise dos obstáculos que impactam suas trajetórias profissionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Maternidade como Fator de Impacto na Vida Profissional da Mulher

A maternidade exerce um papel central na configuração da trajetória profissional feminina, especialmente em sociedades onde os papéis de gênero ainda estão fortemente marcados por expectativas tradicionais. Segundo Hirata (2002), a maternidade é vista como uma “divisão sexual do trabalho” na vida profissional feminina, uma vez que muitas mulheres interrompem suas carreiras ou reduzem sua carga horária de trabalho após o nascimento dos filhos.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2024-2026) destaca que:

A ausência de políticas inclusivas de proteção à maternidade que alcancem mulheres na economia informal, especialmente sem acesso à seguridade social, contribui para sua migração do trabalho formal para o informal, o que compromete sua segurança econômica.

Isso faz com que essa taxa de participação de mulheres no mercado de trabalho diminui consideravelmente após a maternidade, especialmente quando não há esse suporte institucional. Muitas mães acabam optando pelos trabalhos informais, mal remunerados e sem garantias trabalhistas, o que compromete sua autonomia econômica e bem-estar.

Conforme relata Costa (2018), muitas mulheres sentem-se pressionadas a demonstrar produtividade e comprometimento redobrados, como forma de compensar o tempo dedicado à maternidade. O retorno ao trabalho após a licença-maternidade é frequentemente marcado por discriminação e falta de compreensão por parte dos empregadores.

A maternidade, portanto, não deve ser vista como um entrave, mas como uma condição que requer políticas e práticas inclusivas. Empresas que promovem equidade de gênero, adotam políticas de apoio à parentalidade e reconhecem o valor do cuidado tendem a ter ambientes mais produtivos e humanos (Bruschini; Lombardi, 2003).

Contudo, refletir sobre o impacto da maternidade na vida profissional da mulher é fundamental para implantar soluções que possibilitem uma conciliação mais justa entre trabalho e vida pessoal, especialmente quando a maternidade envolve filhos com necessidades específicas, como o autismo.

Figura 1 - Cartaz visualizado no ônibus de Manaus.

Conhecer é o primeiro passo para

Respeitar

Cordão QUEBRA-CABECA
Identificação do autismo (TEA)

O Cordão Quebra-Cabeça é um símbolo global para pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA). Sua utilização facilita o reconhecimento da condição, garantindo atendimento prioritário e acesso a direitos em estabelecimentos e serviços.

Cordão GIRASSOL
Deficiências não visíveis

O Cordão Girassol é um símbolo internacional que identifica pessoas com deficiências não aparentes, como autismo, surdez, condições de saúde mental e outras. Ele ajuda a promover inclusão e empatia em espaços públicos.

Cordão com o SÍMBOLO DO INFINITO
Neurodiversidade

Este cordão representa a neurodiversidade, incluindo pessoas com autismo (TEA), TDAH, dislexia e outras. Seu objetivo é promover aceitação e reconhecimento às diferenças, tornando o mundo mais inclusivo para todos.

Denuncie: Disque 118

IMMU **Manaus**

Fonte: Ônibus coletivo, 2025.

A valorização do trabalho de cuidado, a flexibilização da jornada, a ampliação da licença parental e a criação de espaços institucionais de apoio são medidas urgentes para que a maternidade não represente uma penalidade, mas sim uma experiência compatível com o desenvolvimento pessoal e profissional.

Aspectos Emocionais, Físicos e Sociais das Mães na Criação de Filhos com Autismo

A maternidade, por si só, já implica uma série de transformações físicas, emocionais e sociais na vida da mulher. Quando se trata da maternidade de uma criança com Transtorno do Espectro Autista (TEA), essas transformações tendem a se intensificar, exigindo adaptações que impactam diretamente no bem-estar materno e nas suas relações com o mundo do trabalho e a sociedade.

A fase da aceitação da mãe é um dos momentos mais desafiadores, pois é naquele instante que se é quebrado toda aquela expectativa de ter um filho diferente dos demais, e isso acaba desencadeando sentimentos que interferem nas emoções das mães, “com o nascimento de uma criança autista, as expectativas geradas sobre um filho(a) perfeito(a) se desfazem e dão lugar a sentimentos como fracasso, culpa e tristeza” (Autismo e Realidade, 2023, p. 1).

Além disso, o preconceito e a desinformação sobre o autismo contribuem para julgamentos sociais, que recaem, majoritariamente, sobre as mães, responsabilizando-as pelos comportamentos das crianças. Isso acentua a culpabilização materna, afetando diretamente sua autoestima e identidade.

Pesquisas indicam que mães de autistas estão mais propensas a desenvolver transtornos como depressão e ansiedade. A falta de tempo para si, o isolamento social e a constante preocupação com o futuro do filho são fatores que contribuem para esse quadro. “É comum que essas mães se sintam sobrecarregadas e exaustas, o que pode levar a um esgotamento emocional(...) O especialista também ressalta que nem toda mãe de autista desenvolverá depressão”, explica Pires (Revista Visão Hospitalar, s. d., p. 1).

Outros aspectos emocionais que afetam essas mães é a ansiedade, depressão e distúrbios de sono, pois essas mães em vez de cuidar da sua saúde física e emocional, acabam dedicando maior parte do seu tempo no cuidado e dedicação com seus filhos, renunciando por vezes seu lazer, cuidado com sua autoestima, sua vida social, em prol da criação dos seus filhos(as), outro fator que relevante que contribuem com o desgaste físico e mental é a falta de apoio tanto de familiares, quanto de amigos, nem toda mãe tem esse apoio constante.

É fundamental ressaltar que não são todas as mães que estão sujeitas a desenvolverem a depressão, visto que, existem mães que não sentem solidão emocional, pois existem redes de apoio seja do pai da criança, da mãe, de tias(os) ou de amigos (a).

A negligência do cuidado pessoal, como a alimentação adequada, a prática de atividades físicas e o descanso, é comum. Essas mães frequentemente colocam

as necessidades dos filhos à frente das suas, comprometendo sua saúde física a longo prazo.

Mães de crianças com TEA frequentemente relatam sintomas como cansaço excessivo (65%), insônia (52%) e tensão muscular (58%), refletindo as intensas demandas físicas e emocionais associadas ao cuidado contínuo e especializado exigido por seus filhos (Pepsic, 2022).

Os aspectos físicos mais afetados são a falta sono, pois essas mães acabam tendo que acompanhar o ritmo dos filhos, no modo de vida de ter que dormir até tarde ou ter que acordar mais cedo, e as dores musculares devido a força física que algumas vezes é necessário fazer no cuidado com a criança autista.

Conforme Mato Grosso (2022, p. 5), “muitas mães passam fome, dependem da caridade de familiares e amigos para sobreviver porque não têm com quem deixar o filho e não conseguem um emprego”, além do desemprego, é fundamental enfatizar a carga horária reduzida para poder atender às necessidades do filho com TEA, o que prejudica sua autonomia financeira e desenvolvimento profissional, a maioria das mães ficam estagnadas nos estudos e na profissão, pois não conseguem avançar na sua trajetória profissional, devido a necessidade de dedicar maior atenção e cuidado na criação de seus filhos com autismo.

Lima *et al.* (2024), informa que cerca de 80% dos portadores de Transtorno do Espectro autista (TEA) são cuidados pelas mães, e aproximadamente 40% delas têm empregos fixos, mas não conseguem evoluir na carreira profissional devido ao excesso de cuidados demandados pelo filho autista. Por essa razão a maioria acabam desistindo de um emprego formal e optam pelo trabalho informal, pois existe maior compatibilidade na gestão do seu tempo.

O Falando sobre o Autismo (2024) destaca que: “64% das mães cadastradas são ‘mães solo’ e sobrevivem com a ajuda do salário assistencial BPC, uma pensão irrisória do seu ex-companheiro e de pequenos trabalhos informais como: diárias de limpeza, artesanato e venda de doces e salgados.” Ou seja, a maioria utiliza da renda do Benefício de Prestação Continuada para completar a renda familiar e passa a escolher o empreendedorismo, uma forma de completar a renda a ser utilizada em suas despesas essenciais.

Falta de Redes de Apoio (Familiares, Institucionais e Sociais)

Segundo Souza e Santos (2020, p.11) mães de crianças com TEA vivenciam uma rotina marcada por “altos níveis de estresse e exaustão, agravados pela ausência de suporte institucional e pela insuficiência de políticas públicas de cuidado”. Isso mostra a importância de pensar em redes de apoio que englobam o suporte familiar, institucional e social, pois são essenciais para garantir o equilíbrio emocional, físico e social das cuidadoras, além de permitir que continuem ativas no mercado de trabalho.

No âmbito familiar, de acordo com pesquisa do Instituto Baresi (2021), 63% das mães de crianças com deficiência, incluindo o autismo, cuidam dos filhos sozinhas, após o afastamento do pai e segundo Alves e Costa (2020), “o suporte

familiar é fragmentado e, na maioria dos casos, inexistente. As mães assumem sozinhas a totalidade das responsabilidades cotidianas, com impactos profundos sobre sua saúde e vida profissional”. Com base nesse informativo observa-se o quanto o cuidado ainda é socialmente atribuído às mulheres, dificultando assim sua socialização no núcleo familiar.

Em relação às instituições públicas, um levantamento do IBGE (2022) aponta que 68% das famílias de crianças com TEA não conseguem atendimento terapêutico regular pelo SUS, mesmo com laudo médico, essa deficiência no atendimento multiprofissional e burocracia de acesso aos serviços geram frustrações constantes. Essa ausência institucional se estende também nas escolas, pois faltam profissionais especializados e adaptação pedagógica adequada. Segundo aponta Goulart (2021, p.144), “a ausência de políticas públicas eficazes no atendimento às crianças com TEA acaba por excluir, indiretamente, suas mães do mundo do trabalho”. Assim, a falta de instituições de apoio é um dos requisitos de grande impacto na exclusão social e profissional dessas mulheres.

No aspecto social, o preconceito e a exclusão continuam presentes. A dificuldade em frequentar espaços públicos e participar de atividades cotidianas é comum entre essas famílias. Segundo o Censo da Inclusão (2023), 74% das mães entrevistadas relataram isolamento social após o diagnóstico do filho com TEA. Muitas apontam que o comportamento atípico da criança gera olhares de julgamento, comentários ofensivos e até expulsão de ambientes sociais. Como descreve Reis (2019), “as mães de autistas vivem um confinamento imposto pelo olhar alheio e pela ausência de ambientes acolhedores”.

As políticas públicas voltadas às cuidadoras ainda são escassas. Apesar de avanços legais como a Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão), que reconhece o papel da família no processo de inclusão, há uma lacuna quanto ao cuidado com quem cuida. Vieira (2023), salienta que “o Estado brasileiro ainda não reconheceu as mães cuidadoras como sujeitos de direito, o que perpetua sua invisibilidade social e econômica”. Ressalta que as políticas precisam avançar para que os direitos dessas mães tenham visibilidade socioeconômica.

O impacto dessa ausência de rede é também emocional e físico. Estudos recentes mostram que mães de crianças com TEA têm o dobro de chance de desenvolver transtornos de ansiedade e depressão (Gomes *et al.*, 2022). Além disso, 82% relatam sintomas de esgotamento físico, como dores crônicas e privação de sono. Como afirma Nascimento (2021), “essas mulheres vivem em estado de vigilância constante, sem descanso físico ou emocional. A sociedade cobra, mas não apoia.”

Dessa forma, é evidente que a existência e fortalecimento de redes de apoio são fundamentais para que mães de crianças com autismo possam exercer seus direitos laborais e garantir sua autonomia econômica. A ausência dessas redes perpetua desigualdades de gênero, limita oportunidades profissionais e compromete a qualidade de vida dessas mulheres no mundo do trabalho.

É de suma importância investimentos na construção de redes de apoio intersetoriais, que promovam responsabilidade social no cuidado à família, à comunidade, aos serviços públicos e a sociedade em geral. O cuidado precisa ser compartilhado e sustentado, pois como reforça Bronfenbrenner (1996), “nenhum ser humano se desenvolve sozinho – o mesmo se aplica às mães”.

Definição de Criança Autista, Leis e Programas que Amparam (Direitos, Benefícios e Políticas Públicas)

O termo criança autista se refere às crianças que se desenvolvem de maneira diferente considerada “típica” pela sociedade, esse termo não deve ser entendido como sinônimo de incapacidade, mas sim na diversidade no processo de desenvolvimento.

Segundo a legislação brasileira, especialmente a Lei nº 12.764/2012 (Lei Berenice Piana), TEA é considerado como uma deficiência, com o propósito de garantir direitos e incentivar inclusão social dessas crianças. A lei evidencia que as crianças autistas têm inúmeros direitos como assistência à saúde, educação, social e políticas públicas, respeitando suas particularidades e promovendo seu desenvolvimento integral na sociedade.

Diversas leis e programas garantem direitos e oferecem apoio às mães de filhos com deficiência, assegurando acesso à assistência social, saúde, educação e benefícios previdenciários, dentre eles:

a) Lei Berenice Piana – Lei nº 12.764/2012

Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, garantindo diagnóstico precoce, tratamento multidisciplinar, escolarização inclusiva e acesso à saúde.

b) Lei Brasileira de Inclusão – Lei nº 13.146/2015

Reconhece o autismo como deficiência e assegura direitos à educação, trabalho, transporte, cultura, lazer e acessibilidade.

c) Lei João Gabriel – Lei nº 13.861/2019

Determina o uso obrigatório do símbolo internacional do autismo (quebra-cabeça) em placas de atendimento prioritário.

d) Lei Romeo Mion – Lei nº 13.977/2020

Cria a Carteira Nacional de Identificação da Pessoa com TEA (Ciptea), que facilita acesso a serviços públicos, atendimento prioritário e programas de inclusão.

A partir das legislações em execução é possível reconhecer avanços importantes, destacando – se pelo Benefício de Prestação Continuada (BPC), a prioridade no atendimento em serviços públicos garantida pela Carteira de Identificação da Pessoa com TEA (CIPTEA). Além de iniciativas que oferecem suportes, é mais que uma garantia legal, essas ações representam um ato de respeito, reconhecimento e cuidado para com essas famílias atípicas.

Em complemento as leis os benefícios, existem também programas de apoio financeiro e psicossocial para o amparo dessas mães que necessitam de benefícios e) Auxílio Mãe Atípica (PL nº 1520/2025)

Projeto de lei que propõe auxílio financeiro e psicossocial para mães de crianças com deficiência severa ou TEA.

f) Programa CACTO

Auxílio mensal oferecido a pessoas com deficiência de baixa renda, inclusive menores de idade, cujas famílias não têm meios de prover o sustento adequado.

- Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e Centros de Referência
- Especializados de Assistência Social (CREAS)

Oferecem suporte social e acompanhamento para famílias, incluindo mães de crianças com deficiência.

Barreiras Enfrentadas Pelas Mães de Crianças Autistas (Preconceito, Horários Inflexíveis, Ausência de Políticas Públicas de Apoio Etc)

As mães de crianças autistas são impactadas por diversas dificuldades estruturais, sociais e institucionais no ambiente de trabalho, sendo o preconceito um dos maiores obstáculos enfrentados por essas mães, principalmente por meio da exclusão dessas mulheres de oportunidade de crescimento profissional ou quanto à sua produtividade relacionado à sobrecarga de tarefas que enfrentam fora da empresa.

Agrava ainda mais quando se fala na falta de políticas organizacionais inclusivas, como horários flexíveis, trabalho remoto, licenças ou apoio psicológico.

Segundo Boog (2012) “a gestão de pessoas deve ser orientada não apenas para os resultados organizacionais, mas também para o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores.” Essa citação representa uma gestão mais humanizada e inclusiva, sobretudo relevante quando pensamos nas mães de crianças atípicas, significa que o foco não deve ser apenas na missão organizacional, ela precisa reconhecer e apoiar a realidade vivida e compreender que elas enfrentam uma jornada árdua.

É fundamental que as organizações desenvolvam uma cultura baseada na empatia e no respeito, criando um ambiente onde pessoas se sintam seguras e abertas para diálogos e desenvolver práticas internas que facilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ajuda-as a enfrentar seus desafios sem precisar abandonar sua carreira ou do cuidado com seus filhos.

METODOLOGIA

O estudo presente caracteriza-se como quantitativo, tem o objetivo de compreender diversos desafios enfrentados por mães de crianças com transtorno do espectro autista (TEA) no mercado de trabalho, em relação à divisão do trabalho entre as atividades produtivas e os cuidados maternos.

A abordagem metodológica foi a dicotômica visando à análise de dois fundamentos: o trabalho produtivo e o trabalho reprodutivo, pretende-se evidenciar como esses aspectos se relacionam, se cruzam e se tornam fontes de tensão na vivência dessas mães.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, de forma presencial, parcialmente aplicada com 20 mães de crianças diagnosticadas com TEA, de primeiro momento tivemos uma conversa em coletivo e em seguida conduzida individualmente com duração média entre 15 a 20 minutos. O roteiro da entrevista abrange temas como: se tem dificuldade para conseguir emprego por ser mãe de uma criança com deficiência, se tem vínculo empregatício, teve dificuldade em conseguir emprego, se já sofreu preconceito ou discriminação.

As participantes foram escolhidas mediante amostragem intencional com o propósito de garantir diversidades nas experiências relatadas.

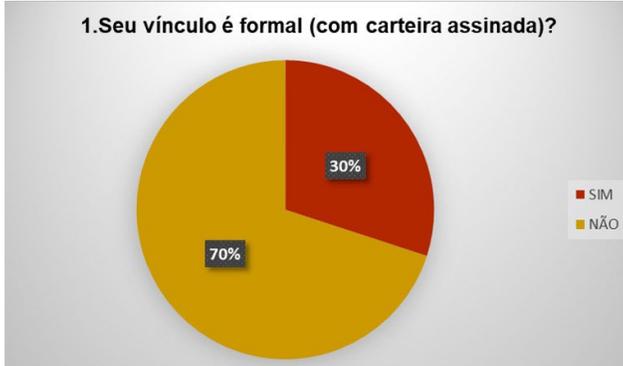
Essa análise permitiu identificar aspectos únicos, favorecendo uma compreensão aprofundada sobre os impactos da maternidade atípica na inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada no dia 06/08/2025 no Espaço de Atendimento Multidisciplinar ao Autista Amigo Ruy - EAMAAR, localizada no endereço Rua General Jacintho Botinelly, 380 - Alvorada 2 na cidade de Manaus - AM, com o quantitativo de 20 mães de crianças com transtorno de espectro autista, o objetivo foi analisar as dificuldades dessas genitoras no mercado de trabalho.

O presente estudo resultou que a maioria das mães autistas não possui vínculo formal de trabalho, o que pode refletir barreiras estruturais no mercado de trabalho, como falta de políticas inclusivas, flexibilidade de jornada e compreensão das necessidades específicas dessa população. A primeira pergunta realizada foi com relação ao vínculo com a formalidade de cada mãe, onde 70% informaram que não trabalham de carteira assinada, e 30% têm carteira assinada.

Gráfico 1.

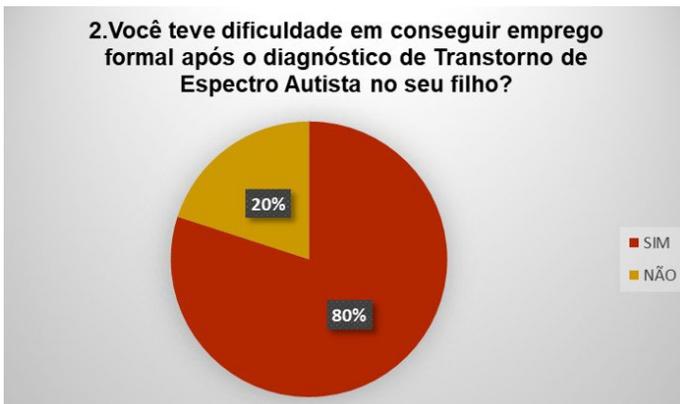


Fonte: autoria própria, 2025.

Diante desse resultado, Advocacia Carvalho Pinto (2024), “impossibilitadas de cumprir a agenda de um emprego formal, muitas precisam recorrer a atividades informais ou a empreender de maneira autônoma”. Essa ausência de formalização impacta diretamente a segurança financeira, o acesso a benefícios trabalhistas e a estabilidade profissional, agravando a vulnerabilidade social dessas mulheres, que por vezes buscam a informalidade, optando como suporte financeiro pelo empreendimento.

No item dois, do questionário ao perguntarmos se essas mães tinham dificuldades de conseguir um emprego formal, 20% responderam que não, pois não era uma barreira entrar para o mercado de trabalho formal, porém a maior porcentagem foi 80% que responderam sim, que encontram diversos desafios para entrar e manter seus empregos.

Gráfico 2.



Fonte: autoria própria, 2025.

Conforme mencionado, Lima Filho (2021, p. 45) “mães de crianças com TEA enfrentam dificuldades significativas para conciliar trabalho formal e os cuidados com os filhos”, a criação de crianças autistas, exigem um cuidado e atenção maior

comparado as demais crianças, acompanhamento ao médico, a educação, ao desenvolvimento físico e cognitivo, por esse motivo o mercado de trabalho torna-se cada vez mais exigente, no cumprimento da jornada de trabalho.

A terceira pergunta realizada no questionário, enfatiza se as mães de autistas têm apoio da família ou de rede próxima para cuidar do seu filho, a qual 35% responderam que não, existe essa ausência de rede de apoio, mas 65% informaram que sim, possuem esse suporte familiar ou rede próxima.

Gráfico 3.



Fonte: autoria própria, 2025.

A fonte, Brasil (2020) informa que a rede de apoio é fundamental para o desenvolvimento e inclusão de crianças com Transtorno do Espectro Autista (TEA). Ela envolve familiares, profissionais da saúde, educadores, amigos e instituições que atuam de forma integrada para promover o bem-estar da criança e o suporte às famílias. Quando não existe essa rede de apoio, às mães ficam sobrecarregadas nas suas atividades internas e externas, podendo acarretar consequências em suas emoções.

O gráfico quatro, mostra que 65% das mães sofrem preconceito ou discriminação por serem mães de crianças com TEA, devido à condição de seus filhos. Esse cenário evidencia que a sociedade ainda não está plenamente preparada e conscientizada sobre as necessidades e direitos dessas famílias, contudo, 35%, embora, um percentual significativo, revela uma realidade preocupante da desigualdade dessas mulheres no mercado de trabalho.

Gráfico 4.



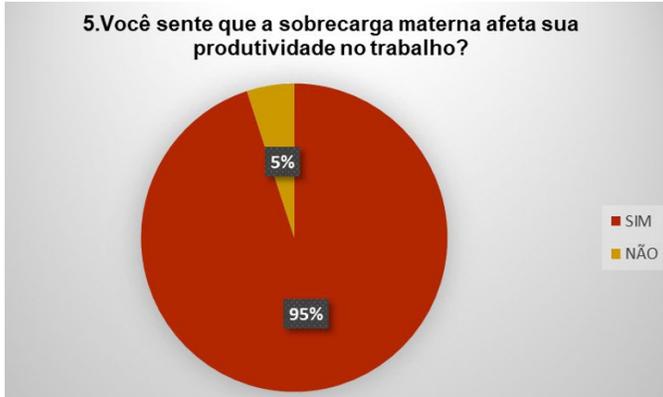
Fonte: autoria própria, 2025.

Conforme a matéria G1, “mães atípicas: mulheres com filhos autistas falam sobre preconceitos e desafios. “Além dos desafios da rotina, mães atípicas ainda têm que lidar com a falta de preparo e o preconceito.

De acordo com a Secretaria da Mulher do Distrito Federal, a maioria das mães de crianças com deficiência cuida dos filhos sozinha.” O texto mostra que além das dificuldades cotidianas as mães atípicas enfrentam barreiras adicionais, tais como o preconceito e falta de conhecimento por parte da sociedade, essas condições agravam a sobrecarga física e mental que frequentemente assumem o papel integral nos cuidados de seus filhos.

De acordo com a pesquisa realizada por Caroline e Caroline (2024), 86% dos responsáveis pelo cuidado de crianças autistas são as mães, sendo que os pais representam apenas 10% das respostas.

Na quinta questão, realizamos a pergunta sobre como a sobrecarga materna afeta sua produtividade no trabalho, por serem mães de crianças autistas, e o resultado das respostas apresentado foram que 95% carregam diversas atividades diárias acumulando uma carga maior do que as demais mães, e apenas 5% foram as mães que não se sentiram sobrecarregadas.

Gráfico 5.

Fonte: autoria própria, 2025.

Conforme o estudo de Soares (2020), “os resultados sugerem uma redução média de 17 pontos percentuais na probabilidade de mães que tenham filhos com deficiência intelectual estarem empregadas”, indicam que mães de crianças com TEA estão associadas com uma queda significativa no mercado de trabalho comparado com outras mães, devido às demandas intensas de cuidado, a falta de suporte e apoio que dificultam a flexibilidade entre a maternidade e o trabalho.

O gráfico seis, relata a visão das mães com relação a legislação brasileira, no que tange, se realmente protege suficientemente os direitos das mães de crianças autistas no mercado de trabalho, 70% informaram que estão satisfeitas que as leis atendem suas necessidades, mas 30% marcaram que não são suficientes, para suprir os desafios enfrentados por elas.

Gráfico 6.

Fonte: autoria própria, 2025.

Contudo, os resultados indicam que a formalização do vínculo empregatício para mães de crianças autistas ainda é limitada, refletindo um desafio estrutural no mercado de trabalho para esse grupo. Muitas mães relatam dificuldades

significativas para conseguir emprego formal após o nascimento ou diagnóstico do filho, evidenciando a ausência de políticas eficazes que considerem suas necessidades específicas. A presença de uma rede de apoio familiar ou próxima se mostra fundamental para o manejo do cuidado diário, reduzindo, ainda que parcialmente, a sobrecarga enfrentada.

Portanto, a experiência de preconceito e discriminação relacionada à condição do filho é frequente, agravando o impacto emocional e social sobre essas mulheres. A sobrecarga materna, por sua vez, afeta negativamente a produtividade no trabalho, indicando a necessidade de ambientes laborais mais flexíveis e compreensivos. Por fim, a percepção majoritária de que a legislação brasileira não protege adequadamente os direitos das mães de crianças autistas no mercado de trabalho reforça a urgência de avanços legais e institucionais para garantir igualdade de oportunidades e condições justas. Assim, a pesquisa evidencia a importância de ações integradas que contemplem suporte social, jurídico e econômico para essa população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou refletir sobre os desafios enfrentados por mães de crianças autistas no mercado de trabalho, destacando as diversas jornadas, a sobrecarga emocional e as barreiras sociais e profissionais que essas mulheres enfrentam. Durante a pesquisa, observou-se que o equilíbrio entre maternidade atípica e carreira profissional ainda é marcado por preconceito, falta de política pública e carência de apoio institucional.

A investigação mostrou que, além da sobrecarga associada à maternidade, as mães de crianças com Transtorno de Espectro Autista, lidam com a ausência de suporte nas instituições empregadoras, jornadas inflexíveis e, muitas vezes, a pressão de abrir mão do trabalho para assumir os cuidados. Tais desafios não afetam apenas o desenvolvimento profissional dessas mulheres, como também a falta de políticas eficazes voltados à inclusão dessas famílias no cenário profissional.

Diante disso é importante repensar as estratégias de gestão de pessoas, adotando modelos mais flexíveis e inclusivos, como trabalho remoto, horários adaptáveis e programas de acolhimento, que promovam ambientes de trabalho mais humanos e igualitários. A valorização da diversidade nas empresas é primordial para garantir que essas mães tenham condições tangíveis de permanecer e evoluir profissionalmente.

Em conclusão, este trabalho busca contribuir para a construção de uma visão empática dentro do ramo de Recursos Humanos, enfatizando a importância de práticas que promovam a inclusão e respeito às diversidades. Espera-se que novas pesquisas possam aprofundar esse tema e inspirar transformações efetivas no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADVOCACIA CARVALHO PINTO. **Conscientização sobre autismo deve se estender à inclusão profissional de autistas e familiares.** [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.advocaciacarvalhopinto.adv.br/informativo/conscientizacao-sobre-autismo-deve-se-estender-a-inclusao-profissional-de-autistas-e-familiares/1261>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- ALVES, J. F.; COSTA, F. A. **O suporte familiar na criação de crianças com autismo: desafios e perspectivas.** *Psicologia em Estudo*, v. 25, p. 123-135, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pepsic/a/vYhYXQCzrdpBxYD8CjzfDQd/>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- AUTISMO E REALIDADE. **Como é ser mãe de crianças autistas.** *Autismo e Realidade*, 19 maio 2023. Disponível em: <https://www.autismoerealidade.org.br>. Acesso em: 6 ago. 2025.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. Acesso em: 4 ago. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012.** Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União: Seção 1*, 28 dez. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12764.htm. Acesso em: 1 ago. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 1 ago. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.861, de 18 de julho de 2019.** Altera a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, para incluir as especificidades inerentes ao transtorno do espectro autista nos censos demográficos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13861.htm. Acesso em: 2 ago. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.977, de 8 de janeiro de 2020.** Institui a Carteira de Identificação da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (Ciptea); altera a Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012, e a Lei nº 9.265, de 12 de fevereiro de 1996. *Diário Oficial da União: Seção 1*, 9 jan. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13977.htm. Acesso em: 2 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Diretrizes para a atenção à saúde da pessoa com transtorno do espectro autista (TEA).** Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2020.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Orientações técnicas: Centro de Referência de Assistência Social – CRAS.** Brasília, 2009. Disponível em: <https://biblioteca.mds.gov.br/bib/241>. Acesso em: 3 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Orientações técnicas: Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS**. Brasília, 2011. Disponível em: <https://sites.usp.br/psicologianaassistenciasocial/orientacoes-tecnicas-centro-de-referencia-especializado-de-assistencia-social-creas-2011/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

BRASIL. **Programa CACTO – Programa de Cuidado Unitário às Mães de Crianças com Transtorno do Espectro Autista e/ou Deficiência**. Criado por Paulo Roberto Lima Falcão (2018–2022) e implantado em 2023 com o Instituto TeAbrace e UFRB. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org>. Acesso em: 3 ago. 2025.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 1.520, de 2025**. Institui o Auxílio Mãe Atípica (AMA), apoio financeiro e psicossocial a mães ou responsáveis legais de crianças e adolescentes com deficiência severa ou Transtorno do Espectro Autista. Câmara Deputados. Disponível em: <https://www.camara.leg.br>. Acesso em: 3 ago. 2025.

BRONFENBRENNER, U. **O desenvolvimento humano e as redes de apoio: a importância do contexto social**. In: Ecologia do desenvolvimento humano: Experimentos naturais e planejados. Porto Alegre: Artmed, 1996. p. 123-145.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Famílias urbanas de baixa renda e políticas de apoio às trabalhadoras**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2003. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br>. Acesso em: 9 ago. 2025.

COSTA, F. I. W. H. **Mulher, trabalho e família: os impactos do trabalho na subjetividade da mulher e em suas relações familiares**. Pretextos - Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas, v. 3, n. 6, p. 434-452, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/pretextos/article/view/18820>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FALANDO SOBRE O AUTISMO. **Mães atípicas também sabem empreender**. 2024. Disponível em: <https://falandosobreoautismo.com.br/maes-atipicas-tambem-sabem-empreender>. Acesso em: 7 ago. 2025.

GOMES, R. S.; SILVA, T. F.; PEREIRA, A. M. **Sintomas de estresse, ansiedade e depressão em mães de crianças com Transtorno do Espectro Autista: uma análise longitudinal**. Revista Brasileira de Terapias Cognitivas e Comportamentais, v. 13, n. 1, p. 45-59, 2022. Disponível em: <https://doi.org>. 2022. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOULART, R. M. **A exclusão das mães de crianças com TEA do mercado de trabalho: uma análise das políticas públicas brasileiras**. Revista Brasileira de Políticas Públicas, v. 8, p. 144-158, 2021. Disponível em: <https://doi.org>. 2021. Acesso em: 9 ago. 2025.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

INSTITUTO BARESI. **Estudo sobre a participação dos pais no cuidado de crianças com deficiência.** São Paulo: Instituto Baresi, 2021. Disponível em: <https://www.instagram.com>. Acesso em: 9 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2022: Pessoas com Transtorno do Espectro Autista.** Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br>. Acesso em: 9 ago. 2025.

LIMA, C. V.; TEIXEIRA, M. C. T. V.; SIQUEIRA, L. P. C.; LOWENTHAL, R.; PAULA, C. S. **Autoestigma em mães de crianças com transtorno do espectro autista.** *Psicologia & Sociedade*, Porto Alegre, v. 36, e281976, 2024. DOI:<https://doi.org/10.1590/1807-0310/2024v36281976>Acesso em: 7 ago. 2025.

LIMA FILHO, B. G. **Desafios de mães de autistas em conciliar trabalho formal e cuidados com os filhos, em Fortaleza/CE. 2021.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em:<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/61756> Acesso em: 9 ago. 2025.

MATO GROSSO (Estado). Ministério Público do Estado de Mato Grosso. **Mães de filhos com deficiência lutam por redução de jornada. 2022.** Disponível em: <https://www.mpmt.mp.br/portalcas/news/1013/113534/maes-de-filhos-com-deficiencia-lutam-por-reducao-de-jornada/2>. Acesso em: 13 ago. 2025.

NASCIMENTO, P. R. **A vigilância constante das mães de crianças com TEA: desafios emocionais e sociais.** *Revista Brasileira de Psicologia*, v. 29, p. 78-92, 2021. Disponível em:<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/61756>. Acesso em: 9 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **World Social Protection Report 2024-26: Universal social protection for strategic transition.** Genebra: OIT, 2024-2026. Cap. 4: Coverage of maternity benefits. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_860649/lang--en/index.htm. Acesso em: 9 ago. 2025.

REIS, M. A. **O confinamento social das mães de crianças com autismo: uma análise do olhar alheio e da ausência de ambientes acolhedores.** *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 31, p. 45-58, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/psoc.v31n1.2019>. Acesso em: 9 ago. 2025.

REVISTA VISÃO HOSPITALAR. **Mães de autistas estão mais propensas a desenvolver depressão, ansiedade e distúrbios do sono.** [S. l.], [s. d.]. Disponível em: [revistavisaohospitalarhttps://revistavisaohospitalar.com.br/mais-propensas-a-desenvolver-depressao-ansiedade-e-disturbios-do-sono/](https://revistavisaohospitalar.com.br/mais-propensas-a-desenvolver-depressao-ansiedade-e-disturbios-do-sono/). Acesso em: 6 ago. 2025.

SILVA, A. M.; SOUZA, C. F. **Sobrecarga emocional em mães de crianças com transtorno do espectro autista.** *Revista Brasileira de Psicologia*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 40-50, 2020. Acesso em: 9 ago. 2025.

SOARES, R. B.; COUTINHO, L. N.; BARBOSA, W. F.; ROCCO, L. **O efeito de filhos com deficiência intelectual na oferta de trabalho das mães no Brasil.** Revista Brasileira de Estudos de População, v. 37, p. 1–22, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0133>.

TINÔCO, Verônica Cristina; DORNELA, Tassiana Tezolini; CASTRO, Gisélia Gonçalves de; PERES, Tacyana Silva. **Estresse em mães com filhos diagnosticados com autismo.** Revista Psicologia e Saúde, Campo Grande, v. 14, n. 4, p. 35-48, out./dez. 2022. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S2177-093X2022000400035&script=sci_arttext. Acesso em: 7 ago. 2025.

VIEIRA, L. M. **A invisibilidade das mães cuidadoras no Brasil: uma análise das políticas públicas e sua eficácia.** Revista Brasileira de Políticas Públicas, v. 11, p. 23-36, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2023/11/conheca-medidas-do-governo-federal-para-o-enfrentamento-da-invisibilidade-do-trabalho-de-cuidado-no-pais>. Acesso em: 9 ago. 2025.



O Impacto da Maternidade na Ascensão Profissional

The Impact of Motherhood on Professional Advancement

Iranice Mendonça de Matos

Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO). <https://orcid.org/0009-0009-2292-7978>

Louise da Silva de Souza

Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO). <https://orcid.org/0009-0009-5428-2940>

Natasha Coelho Costa

Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO). <https://orcid.org/0009-0005-3206-9883>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO). <https://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: O presente estudo teve como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pela maternidade e como isso interfere no ambiente corporativo. Foram objetivos específicos: investigar na literatura científica, as abordagens sobre a maternidade no ambiente corporativo; identificar de que forma a maternidade pode limitar as oportunidades e o desempenho profissional das mulheres no período pós-maternidade; e descrever as políticas públicas e organizacionais que são adotadas para promover o retorno ao mercado de trabalho. Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em revisão de literatura, de estudos que compreendem o período entre 2020 e 2025, por meio de uma busca em bases acadêmicas como SciElo, Google Scholar e periódicos do Portal CAPES. Os resultados indicaram que a maternidade no ambiente corporativo é marcada por desafios estruturais e culturais que vão além do cumprimento das garantias legais, refletindo-se em limitações de ascensão profissional, sobrecarga de responsabilidades e persistência de estereótipos de gênero. Observou-se que, embora haja experiências organizacionais positivas, como horários flexíveis, programas de retorno gradativo e creches corporativas, ainda predomina a percepção da maternidade como interrupção da carreira. As políticas públicas analisadas, como licença-maternidade, estabilidade provisória e incentivos do Programa Empresa Cidadã mostraram-se essenciais, porém insuficientes sem o suporte efetivo das empresas e mudanças culturais mais amplas. Conclui-se que a superação desses desafios exige a articulação entre políticas públicas, práticas organizacionais inclusivas e transformações culturais capazes de reposicionar a maternidade como elemento legítimo e valorizado da trajetória profissional feminina.

Palavras-chave: ambiente corporativo; carreira; equidade de gênero; maternidade; mulher.

Abstract: This study aimed to analyze the challenges faced by motherhood and how it affects the corporate environment. The specific objectives were: to investigate, in the scientific literature, approaches to motherhood in the corporate environment; to identify how motherhood can limit the opportunities and professional performance of women in the post-maternity period; and to describe the public and organizational policies adopted to promote the return to the labor market. It is characterized as a qualitative research with an exploratory and descriptive approach, based on a literature review of studies published between 2020 and 2025, retrieved from academic databases such as SciElo, Google Scholar, and the CAPES Journal Portal. The results indicated that motherhood in the corporate environment is marked by structural and cultural challenges that go beyond compliance with legal guarantees,

resulting in limitations in career advancement, work overload, and the persistence of gender stereotypes. It was observed that, although there are positive organizational experiences, such as flexible working hours, gradual return programs, and corporate childcare facilities, the perception of motherhood as a career interruption still predominates. The public policies analyzed, such as maternity leave, job stability, and incentives from the Empresa Cidadã Program, proved to be essential but insufficient without the effective support of companies and broader cultural changes. It is concluded that overcoming these challenges requires the articulation between public policies, inclusive organizational practices, and cultural transformations capable of repositioning motherhood as a legitimate and valued element of women's professional trajectories.

Keywords: corporate environment; career; gender equity; motherhood; women.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a presença feminina no mercado de trabalho tem se intensificado de maneira expressiva, acompanhada por avanços no que se refere à ocupação de cargos estratégicos e de liderança. Ainda que historicamente marginalizadas em esferas decisórias, as mulheres têm conquistado espaços por meio de qualificação técnica, competências interpessoais e resiliência frente às desigualdades de gênero (Tedesco; Souza, 2020). No entanto, essa ascensão profissional não ocorre de maneira linear ou equânime, sendo atravessada por múltiplos fatores estruturais e sociais, entre eles, a maternidade (Aguiar Tosta; Pinto, 2024).

De acordo com Martins e Marinho (2020), a maternidade, embora constituída socialmente como um papel natural da mulher, é frequentemente acompanhada de implicações que extrapolam o âmbito privado, pois no universo corporativo, a chegada de um filho pode representar um marco de transição na trajetória profissional de muitas mulheres, desencadeando situações de estagnação na carreira, demissões ou mudanças forçadas de função. Aldrighi, Lemes e Silva (2021) discorrem que, a conciliação entre as demandas do cuidado e as exigências do ambiente profissional, marcado por jornadas extensas e metas contínuas, impõe desafios à manutenção da performance e da competitividade no mercado.

Diante desse cenário, emerge a problemática: De que forma os desafios vivenciados pela maternidade impactam a atuação e a permanência das mulheres mães no ambiente corporativo?

Considerando essa realidade, parte-se da hipótese de que a maternidade é percebida, em muitos ambientes profissionais, como um fator de risco à produtividade e à disponibilidade da mulher, o que resulta em entraves objetivos à sua promoção e valorização profissional. A permanência de estereótipos de gênero, aliados à falta de políticas organizacionais inclusivas, contribui para o enfraquecimento das possibilidades de ascensão profissional de mulheres que optam pela maternidade. O contexto corporativo, ao invés de integrar as dimensões da maternidade como parte da vida produtiva, muitas vezes reforça uma lógica excludente.

A relevância deste estudo reside na necessidade de evidenciar como a desigualdade de gênero no mundo do trabalho não pode ser compreendida isoladamente da dimensão reprodutiva. Analisar o impacto da maternidade na trajetória profissional das mulheres é fundamental para compreender os mecanismos sutis, e muitas vezes institucionalizados, que perpetuam a exclusão e a limitação de oportunidades. Além disso, trata-se de um debate que dialoga com os direitos sociais, com a construção de ambientes corporativos equitativos e com a redefinição de práticas organizacionais.

Ademais, outro ponto que justifica este estudo é o fato de que a maternidade não deveria ser vista como um obstáculo à carreira, mas como uma condição que, com políticas adequadas, pode coexistir com a ascensão profissional. Nesse sentido, torna-se necessário repensar os modelos de gestão que desconsideram as especificidades da mulher-mãe e compreender como os processos de inclusão e equidade podem ser fortalecidos por meio de iniciativas públicas e empresariais voltadas à proteção e valorização dessas profissionais.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pela maternidade e como isso interfere no ambiente corporativo. Como objetivos específicos, propõe-se: (1) investigar na literatura científica, as abordagens sobre a maternidade no ambiente corporativo; (2) identificar de que forma a maternidade pode limitar as oportunidades e o desempenho profissional das mulheres no período pós-maternidade; (3) descrever as políticas públicas e organizacionais que são adotadas para promover o retorno ao mercado de trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Ascensão Profissional Feminina e as Desigualdades de Gênero no Mercado de Trabalho

A presença das mulheres no mercado de trabalho brasileiro se intensificou nas últimas décadas, acompanhada por avanços em níveis de escolaridade e formação profissional. No entanto, essa inserção continua marcada por profundas desigualdades estruturais, mesmo em períodos de crescimento econômico, como entre 2004 e 2014, a redução das disparidades salariais entre homens e mulheres foi tímida, e a segregação ocupacional por sexo se manteve evidente. Mulheres continuam majoritariamente alocadas em funções associadas ao cuidado e aos serviços, reforçando os papéis tradicionalmente atribuídos ao feminino (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020).

Cardoso (2022) destaca que o chamado “trabalho ganancioso” (aquele que exige alta disponibilidade e longas jornadas) favorece os homens, pois as mulheres, em geral, assumem de forma desproporcional as responsabilidades familiares. Como consequência, muitas optam por empregos mais flexíveis, ainda que menos remunerados e com poucas possibilidades de ascensão, o que contribui para o persistente hiato de gênero nos rendimentos. Ou seja, a segmentação ocupacional

reflete feminina são normas sociais historicamente construídas, que vinculam as mulheres às esferas privadas e reprodutivas da vida social.

Almeida e Borges (2023) abordam o fenômeno do “teto de vidro”, que representa uma barreira invisível, porém concreta, à progressão feminina dentro das organizações, dado que, mesmo quando ingressam em posições formais, as mulheres enfrentam obstáculos para alcançar cargos estratégicos e de liderança. De modo que, essas barreiras não derivam da falta de competência ou preparo, mas de um sistema que privilegia trajetórias masculinas e penaliza qualquer desvio do padrão hegemônico, como a maternidade ou a necessidade de conciliar múltiplas jornadas.

Miltersteiner *et al.* (2020) exploram conceitos como os “labirintos da liderança” e o “efeito abelha rainha”, que apontam para a complexidade das trajetórias femininas em contextos organizacionais marcados por códigos masculinos. Mesmo no setor público, as mulheres precisam adotar comportamentos compatíveis com a lógica dominante para serem reconhecidas, enfrentando preconceitos e exigências superiores às impostas aos homens.

A invisibilização de certas carreiras também contribui para as desigualdades, dado que Bacelar *et al.* (2021) demonstram que, embora existam estudos sobre carreiras femininas em áreas tradicionalmente associadas à liderança, muitas trajetórias permanecem à margem das pesquisas em Administração, logo, a ausência de visibilidade acadêmica reproduz a marginalização dessas profissionais e contribui para a manutenção de estigmas que associam o sucesso feminino à exceção, e não à regra.

A pandemia da covid-19 escancarou ainda mais as desigualdades de gênero no mundo do trabalho. Como mostram Julião, Dib e Oliveira (2021), as mulheres foram especialmente afetadas pela sobrecarga das tarefas domésticas e de cuidado, muitas vezes não remuneradas e atribuídas com base em estereótipos de gênero. Em meio ao colapso das estruturas sociais e de apoio, muitas viram suas trajetórias profissionais estagnadas ou interrompidas, revelando a fragilidade das políticas de equidade implementadas nas empresas.

A desigualdade de oportunidades também se manifesta em contextos educacionais e institucionais. Grangeiro e Militão (2020), ao analisarem a presença de mulheres em cargos de gestão universitária, constataram que a discriminação de gênero se apresenta de forma velada, muitas vezes negada pelas próprias gestoras. Contudo, redes de influência masculinas e estereótipos sobre fragilidade e falta de autoridade feminina dificultam o acesso das mulheres aos postos de direção e limitam sua projeção institucional.

Nesse viés, Cardoso (2022) propõe que o desequilíbrio entre carreira e família não só gera penalizações salariais, mas constitui um obstáculo concreto à mobilidade ascendente das mulheres. O chamado “gap da carreira” se acentua após o casamento e se intensifica com a maternidade, tornando evidente que o mercado de trabalho continua estruturado em torno de uma lógica que pressupõe a disponibilidade integral do trabalhador — um modelo que exclui, de forma sistemática, as mulheres com responsabilidades familiares.

Mesmo em ambientes considerados mais inclusivos, como cooperativas, a representatividade feminina em cargos gerenciais ainda é desproporcional. Teodoro *et al.* (2024) revelam que, apesar de uma crescente participação das mulheres no mercado, fatores como expectativas sociais, responsabilidades domésticas e pressões por desempenho ainda comprometem seu reconhecimento e progresso profissional. A igualdade de oportunidades, embora formalmente prevista, encontra obstáculos culturais e organizacionais para se concretizar.

A Maternidade e sua Intersecção com a Carreira Profissional

A maternidade, longe de ser uma experiência homogênea, atravessa diferentes contextos sociais, históricos e subjetivos que impactam diretamente a vida profissional das mulheres. Historicamente relegadas ao espaço doméstico, as mulheres passaram a integrar o mercado de trabalho tardiamente e sob forte vigilância moral, sendo socialmente condicionadas a priorizar a maternidade em detrimento da carreira. Essa dualidade ainda se impõe como dilema existencial e prático para muitas profissionais, que enfrentam a constante expectativa de cumprir com excelência ambos os papéis (Gonçalves; Oliveira, 2024).

Segundo Pereira, Vieira e Rodrigues (2024), embora conquistas legais e sociais tenham possibilitado maior inserção feminina no mercado de trabalho, o desafio de conciliar maternidade e carreira continua sendo uma barreira concreta. A pesquisa realizada pelas autoras indica que a maioria das mulheres com filhos pequenos acredita ter menos chances de crescimento profissional do que aquelas que não são mães, revelando a persistência de uma estrutura organizacional que penaliza a maternidade como se fosse um “obstáculo” ao desempenho produtivo.

Esse cenário é discorrido por Matias, Paiva e Alencar (2022), que evidenciam os impactos psicossociais, econômicos e físicos enfrentados pelas mães trabalhadoras. A sobrecarga da “dupla jornada” – trabalho remunerado e trabalho doméstico/cuidador – afeta diretamente a saúde mental e a qualidade de vida dessas mulheres. Ainda que muitas tentem conciliar ambas as esferas, a ausência de apoio institucional adequado e políticas públicas eficazes contribui para um ciclo de desigualdades que perpetua a invisibilidade do cuidado.

No campo da subjetividade, Emidio *et al.* (2023) propõem uma leitura psicanalítica da idealização da maternidade, destacando como os ideais culturais e a herança psíquica moldam a experiência materna. Muitas mulheres acabam abandonando suas carreiras para se dedicarem exclusivamente à maternidade, carregando expectativas internalizadas sobre o “dever ser” materno. No entanto, tal escolha frequentemente é atravessada por ambivalência emocional e sensação de perda identitária, evidenciando a necessidade de se desidealizar a maternidade e compreendê-la como construção plural.

Moraes e Féres-Carneiro (2022) também apontam que o desejo pela maternidade não é unânime entre as mulheres contemporâneas. Muitas, ao priorizarem a carreira e a autonomia pessoal, escolhem adiar ou renunciar à maternidade. Tal decisão, ainda que legítima, é frequentemente julgada socialmente,

revelando que os discursos normativos sobre o feminino e a maternidade seguem fortemente arraigados. A construção identitária dessas mulheres, portanto, é marcada tanto pela afirmação de um projeto individual quanto pelo enfrentamento de padrões tradicionais.

A análise de Almeida (2024) oferece uma perspectiva contemporânea ao tratar da maternidade tardia como uma estratégia adotada por mulheres que priorizam o desenvolvimento profissional antes da constituição familiar. O adiamento da maternidade, muitas vezes facilitado pelo acesso à reprodução assistida, expressa uma tentativa de conciliar o desejo de ser mãe com a consolidação de uma carreira estável, embora ainda esteja restrita a um perfil socioeconômico específico. Isso revela desigualdades estruturais quanto ao acesso a recursos para exercer escolhas reprodutivas com liberdade.

Além dos aspectos individuais e emocionais, há também as limitações institucionais que dificultam a conciliação entre trabalho e maternidade. Embora haja legislações como licença-maternidade e estabilidade no emprego, sua aplicação nem sempre garante proteção efetiva. Faltam políticas públicas de suporte contínuo, como creches acessíveis, licenças parentais igualitárias e incentivos a ambientes corporativos inclusivos e empáticos (Gonçalves; Oliveira, 2024).

Ademais, a cultura organizacional ainda tende a associar comprometimento profissional à disponibilidade total de tempo, o que penaliza mães com horários mais restritos ou necessidades familiares específicas. A ausência de uma cultura de corresponsabilidade parental e a manutenção da divisão sexual do trabalho perpetuam a desigualdade de gênero no ambiente corporativo. Assim, o ideal da “mãe profissional de sucesso” é, muitas vezes, sustentado por sobrecarga, culpa e autorrenúncia (Matias, Paiva e Alencar, 2022).

Como indicam Emidio *et al.* (2023), a transformação desse cenário exige não apenas mudanças legislativas e estruturais, mas também uma revisão simbólica do papel da mulher na sociedade. Logo, é preciso reconhecer que a maternidade não pode mais ser concebida como um destino feminino universal, mas sim como uma possibilidade entre tantas, passível de diferentes experiências e significados. A construção de redes de apoio, o fortalecimento de vínculos comunitários e a equidade nas relações familiares são caminhos possíveis para viabilizar escolhas mais livres e sustentáveis.

Legislação Trabalhista e Direitos da Mulher Mãe no Brasil

A legislação trabalhista brasileira contempla dispositivos voltados à proteção da mulher no exercício da maternidade, visando assegurar sua permanência no mercado de trabalho e o desenvolvimento saudável do vínculo materno-infantil. Essas garantias refletem a luta histórica por direitos sociais e a busca por equidade de gênero, sendo resultado da mobilização de movimentos feministas e da gradual incorporação de princípios constitucionais de dignidade, proteção à infância e valorização do trabalho.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), promulgada em 1943, foi um marco na formalização de direitos das mulheres grávidas e mães trabalhadoras. Entre os dispositivos mais relevantes, destacam-se os artigos que garantem a licença-maternidade de 120 dias, sem prejuízo do emprego e do salário (art. 392), a estabilidade provisória desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto (art. 10, II, “b” do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias), bem como a obrigatoriedade de intervalos para amamentação durante a jornada de trabalho (art. 396) (Brasil, 1943).

A Constituição Federal de 1988 ampliou a proteção ao inserir a maternidade como um direito social e ao reconhecer o valor social do trabalho e a função social da família. O art. 7º, XVIII da Carta Magna assegura a licença-maternidade como um direito fundamental, vinculando o Estado à promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, inclusive com medidas que permitam a conciliação entre o trabalho e a vida familiar (Brasil, 1988). Essa diretriz foi reforçada por tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário, como a Convenção 103 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW) (OIT, 1952; ONU, 1979).

Todavia, apesar dos avanços legais, a efetivação dos direitos da mulher mãe no mundo do trabalho ainda enfrenta desafios. Gonçalves e Oliveira (2024) apontam que muitas empregadoras preferem contratar homens ou mulheres sem filhos para evitar o “ônus” de conceder licenças ou adaptar a jornada de trabalho. Ainda, a estabilidade no emprego, por exemplo, não é suficiente para prevenir práticas discriminatórias, como a demissão por “justa causa fabricada” ou a exclusão de mulheres em idade fértil de processos seletivos.

Com o advento da Emenda Constitucional nº 53/2006 e da Lei nº 11.770/2008, foi instituído o Programa Empresa Cidadã, que permite a ampliação da licença-maternidade de 120 para 180 dias, mediante incentivo fiscal (Brasil, 2006; 2008). No entanto, sua adesão é voluntária por parte das empresas, o que mantém desigualdades entre trabalhadoras de diferentes setores econômicos. Além disso, as mães-solo ou em situação de vulnerabilidade raramente conseguem acessar essas prerrogativas. Ademais, a cobertura efetiva de creches públicas e a oferta de locais adequados para amamentação ainda são insuficientes, especialmente nas regiões periféricas e em cidades menores, revelando a necessidade de políticas intersetoriais entre trabalho, saúde e educação para garantir a proteção integral à mãe e à criança.

Além da licença-maternidade, a mulher mãe tem direito à estabilidade gestacional, à transferência de função quando necessário por motivo de saúde gestacional, à dispensa do horário de trabalho para consultas médicas e exames (Lei nº 9.799/99), bem como à priorização de vagas em programas de qualificação profissional e reinserção ao trabalho após o parto ou adoção (Brasil, 1999). Todavia, muitos desses direitos ainda não são de conhecimento geral das trabalhadoras, o que limita sua reivindicação e proteção.

Matias, Paiva e Alencar (2022) destacam que, apesar da legislação prever garantias fundamentais, o contexto organizacional e a cultura empresarial nem sempre favorecem sua plena aplicação. O preconceito contra mães trabalhadoras, a sobrecarga da dupla jornada e a ausência de políticas inclusivas contribuem para a chamada “penalidade da maternidade”, manifestada em salários mais baixos, menos promoções e interrupções na trajetória profissional.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em revisão de literatura. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses, enquanto a pesquisa descritiva visa registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, descrevendo suas características e relações. A abordagem qualitativa, por sua vez, ancora-se na interpretação crítica de conteúdos que expressam significados, contextos e interações sociais, possibilitando compreender dimensões subjetivas e estruturais do fenômeno estudado.

A escolha metodológica pela revisão de literatura deve-se à intenção de compreender, a partir da produção científica recente, como a maternidade tem impactado a ascensão profissional das mulheres no mercado de trabalho. O recorte temporal definido para a seleção dos materiais compreende o período entre 2020 e 2025, com o objetivo de captar as análises mais atuais, sobretudo diante das transformações sociolaborais intensificadas no contexto pós-pandemia.

Os textos utilizados foram obtidos por meio de uma busca em bases acadêmicas como SciElo, Google Scholar e periódicos do Portal CAPES, com uso de descritores como “maternidade”, “carreira” e “trabalho” e/ou “ascensão profissional feminina”. Os critérios de inclusão consideraram a atualidade das publicações, sua relevância científica e a aderência aos eixos temáticos do estudo.

O levantamento e a leitura dos materiais permitiram a identificação de núcleos conceituais recorrentes que sustentam a análise teórica do trabalho, assim, a categorização temática será retomada na discussão dos resultados, com base na articulação dos autores selecionados e nas reflexões emergentes da literatura, respondendo aos objetivos da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Abordagens Sobre a Maternidade no Ambiente Corporativo

O ponto de partida comum entre os autores é a constatação de que a maternidade continua a representar um divisor na trajetória profissional das mulheres, ainda que em contextos socioeconômicos distintos. Silva *et al.* (2024) mostram que,

mesmo entre empreendedoras que optam por gerir seus próprios negócios visando maior flexibilidade, a adaptação pós-maternidade envolve adiamento de projetos e priorização de demandas familiares, revelando que a autonomia não elimina o peso das expectativas sociais sobre o papel materno. Essa leitura dialoga com Gonçalves e Oliveira (2024), que, embora focalizem o mercado de trabalho formal, reforçam a presença de barreiras estruturais, como a insuficiência das políticas de conciliação e a persistência de discriminações sutis e explícitas no retorno ao trabalho.

Sob outra perspectiva, Salvagni, Lagemann e Veronese (2023) analisam o contexto do home office, especialmente durante e após a pandemia, revelando que a modalidade, tida como facilitadora da conciliação, intensificou sobrecargas e diluiu fronteiras entre vida pessoal e profissional. A divisão sexual do trabalho permanece evidente, mesmo com maior participação dos parceiros nas tarefas domésticas, o que corrobora a crítica de Emidio e Castro (2021) sobre a permanência de padrões culturais que romantizam a maternidade, dificultando uma negociação equitativa das responsabilidades. Ao associar os estudos, percebe-se que, independentemente da configuração laboral – presencial, remota ou empreendedora –, a lógica patriarcal continua operando como base laboral.

Capone e Souza (2021) prolongam esse debate no contexto da pandemia, evidenciando que, apesar de algumas empresas adotarem práticas de flexibilização e home office, as ações foram insuficientes para reduzir o acúmulo de funções das mães trabalhadoras. A percepção das entrevistadas foi de que tais medidas não se traduziram em uma rotina mais saudável, pois o isolamento social exacerbou as jornadas múltiplas e evidenciou a fragilidade das iniciativas organizacionais voltadas à retenção de mulheres-mães. Tal constatação converge com Oliveira (2021), cuja pesquisa demonstra que, mesmo amparadas por dispositivos legais como a licença-maternidade, as mulheres enfrentam cobranças internas e externas para desempenhar simultaneamente, e com excelência, os papéis de mãe e profissional, resultando em desgaste emocional e físico.

A abordagem histórica presente em Emidio e Castro (2021) e Gonçalves e Oliveira (2024) contribui para compreender que os desafios contemporâneos não surgem isoladamente, mas estão enraizados em processos seculares de construção social dos papéis de gênero. A transição da mulher do espaço doméstico para o público, especialmente após guerras e revoluções industriais, não foi acompanhada por uma redistribuição equivalente das tarefas familiares, consolidando com o chamado “modelo de conciliação” – no qual a mulher acumula responsabilidades produtivas e reprodutivas. Ou seja, é notório que apenas as políticas corporativas não conseguem, por si só, reverter desigualdades de gênero no âmbito laboral.

Enquanto Silva *et al.* (2024) e Oliveira (2021) apontam para a importância da rede de apoio familiar e comunitária, Capone e Souza (2021) e Salvagni, Lagemann e Veronese (2023) demonstram que, sem mudanças nas práticas organizacionais e na cultura corporativa, a sobrecarga recai inevitavelmente sobre as mães. Emidio e Castro (2021) acrescentam que a idealização da maternidade atua como mecanismo de manutenção dessas assimetrias, pois legitima a ideia de que o cuidado integral dos filhos é uma função primordialmente feminina, que ao se perpetuar no ambiente

corporativo, limita as possibilidades de construção de políticas mais equitativas e mantém a conciliação como um esforço individual e não como responsabilidade compartilhada entre empresas, Estado e sociedade.

Deste modo, Gonçalves e Oliveira (2024) destacam que o debate sobre equidade de gênero no trabalho deve ultrapassar a mera aplicação de leis já existentes, incorporando um viés de monitoramento e avaliação da eficácia das ações, o que implica deslocar o foco da maternidade como um “problema” a ser resolvido para compreendê-la como uma dimensão legítima da vida profissional das mulheres, e, sobretudo, a desconstrução de estereótipos e a redistribuição efetiva das responsabilidades parentais.

Maternidade e Limitação das Oportunidades e do Desempenho Profissional

A maternidade, embora constitua um marco importante na trajetória pessoal de muitas mulheres, frequentemente se converte em um ponto de inflexão que impacta negativamente suas oportunidades e seu desempenho profissional. Pereira (2023), ao analisar o discurso em torno da campanha #meufilhonocurrículo, evidencia como, mesmo quando o mercado tenta ressignificar a maternidade como atributo positivo, persiste a lógica de valorização desigual entre trabalho reprodutivo e produtivo, de modo que essa contradição reflete a herança histórica, na qual o trabalho doméstico, majoritariamente desempenhado por mulheres, permanece invisível e não remunerado, condicionando sua posição subordinada no espaço profissional. A presença de discursos empresariais que buscam valorizar competências adquiridas com a maternidade não anula o fato de que a sobrecarga doméstica e o preconceito estrutural seguem restringindo as possibilidades de ascensão.

Petkowicz *et al.* (2022) aprofundam essa ideia ao demonstrar que, mesmo em contextos contemporâneos de maior participação feminina no mercado de trabalho, a chegada da maternidade impõe barreiras à continuidade de trajetórias profissionais ascendentes. As autoras observam que as carreiras ainda se estruturam a partir de modelos masculinos, nos quais a linearidade, a disponibilidade integral e a ausência de interrupções são premissas valorizadas. Nesse cenário, mulheres que vivenciam a maternidade se deparam com a necessidade de conciliar dupla jornada, demandando flexibilidade e políticas organizacionais de suporte, raramente efetivas na prática. Logo, a disparidade entre discurso e ação reforça a ideia de “labirintos” de carreira, nos quais obstáculos não são evidentes de imediato, mas se acumulam ao longo do tempo, minando oportunidades.

A análise de Pereira (2023) sobre a divisão entre trabalho produtivo e reprodutivo complementa a percepção de Petkowicz *et al.* (2022) ao apontar que a limitação das oportunidades não é fruto apenas de decisões individuais, mas de um arranjo estrutural que naturaliza a responsabilidade feminina pelo cuidado, repercutindo diretamente no desempenho profissional, pois a sobrecarga de funções reduz o tempo e a energia disponíveis para a qualificação, a assunção de projetos e a mobilidade no mercado. A segmentação entre os espaços público e privado, longe

de ser uma divisão neutra, atua como mecanismo de reprodução de desigualdades, condicionando o capital social e simbólico que as mulheres conseguem acumular ao longo de suas carreiras.

Além disso, Petkowicz *et al.* (2022) mostram que a mobilidade psicológica, mais frequente entre mulheres, tende a ser moldada por normas patriarcais e não por escolhas plenamente autônomas. A possibilidade de migrar entre funções ou organizações é frequentemente limitada pela necessidade de manter estabilidade geográfica e de horários para atender às demandas familiares, em que contrasta com a carreira “sem fronteiras” e “proteana”, onde a flexibilidade é idealizada como oportunidade de crescimento, mas que, no caso das mães, pode representar apenas adaptação compulsória a restrições impostas pelo contexto.

Oliveira e Bana (2023) e Albuquerque *et al.* (2022), ainda que em perspectivas distintas, reforçam que a maternidade é acompanhada por uma mudança na percepção das capacidades e do comprometimento profissional das mulheres por parte de empregadores e colegas. Isto é, esse viés de avaliação afeta promoções, delegação de tarefas estratégicas e oportunidades de liderança, criando um círculo vicioso em que a suposta menor disponibilidade decorrente da maternidade é usada como justificativa para a exclusão de processos decisórios, perpetuando a desigualdade. Assim, a maternidade se torna um marcador social que reconfigura não apenas a trajetória profissional, mas a forma como a competência é reconhecida.

No plano discursivo, Pereira (2023) argumenta que iniciativas de valorização da maternidade, ainda que relevantes, tendem a coexistir com a reafirmação de estereótipos, pois colocam a experiência materna como excepcionalidade a ser “compensada” e não como parte intrínseca da diversidade da força de trabalho. De modo que isso mantém a mulher-mãe numa posição periférica, onde sua presença precisa ser justificada por atributos adicionais, como resiliência ou capacidade multitarefa, enquanto a ausência de filhos é tomada como norma neutra para o desempenho profissional masculino.

Um ponto importante levantado por Petkowicz *et al.* (2022) é que a limitação de oportunidades não se restringe à ascensão hierárquica, mas se estende à construção de redes de contato e acesso a mentorias. A menor participação em eventos fora do horário comercial, viagens e atividades de socialização corporativa compromete o capital relacional, aspecto decisivo para a progressão em carreiras contemporâneas. Nesse sentido, as barreiras não são apenas institucionais, mas também informais, operando em espaços de decisão e influência que permanecem invisíveis à análise superficial das políticas organizacionais.

Políticas Públicas e Organizacionais Adotadas para Promover o Retorno de Profissionais Mães ao Mercado de Trabalho

As discussões apresentadas por Serpa *et al.* (2022) evidenciam que, embora a legislação trabalhista brasileira contemple direitos específicos para a proteção da maternidade — como a licença-maternidade de 120 dias prevista no artigo 7º, XVIII, da Constituição Federal e regulamentada pelos artigos 392 a 396 da Consolidação

das Leis do Trabalho (CLT), bem como o direito a pausas para amamentação e a estabilidade provisória prevista no artigo 10, II, “b”, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) —, a efetividade dessas garantias depende de políticas organizacionais que ultrapassem o mero cumprimento legal. As autoras reforçam que o retorno ao trabalho é um processo envolvendo adaptação física, emocional e social, o que exige, além das previsões normativas, um ambiente corporativo que ofereça acolhimento e ações concretas de reintegração.

Para Michel e Nunes (2021), as políticas organizacionais voltadas às profissionais mães devem integrar medidas como flexibilização da jornada de trabalho (art. 58-A da CLT, no caso do regime de tempo parcial ou teletrabalho), adequação de funções e manutenção de oportunidades de progressão na carreira. Os autores criticam o fato de que muitas empresas, ainda que cumpram a legislação, penalizam de forma velada as mães ao realocá-las para funções de menor relevância estratégica ou ao desconsiderar períodos de licença-maternidade no cálculo de promoções e benefícios, perpetuando desigualdades e reforçando a percepção de que a maternidade representa um “desvio” na trajetória profissional.

A análise de Kunde *et al.* (2023) introduz a ideia de programas de retorno gradativo como estratégia eficaz para garantir a permanência das mães no mercado de trabalho. Segundo os autores, a retomada das atividades de forma imediata e em jornada integral, ainda que amparada legalmente pela CLT, ignora as necessidades de adaptação da mãe e do bebê. Modelos de reonboarding, com reintegração por etapas e apoio de mentorias internas, reduzem taxas de turnover e absenteísmo, além de estarem alinhados a políticas públicas como o Programa Empresa Cidadã (Lei nº 11.770/2008), que concede incentivos fiscais para empresas que ampliam a licença-maternidade para até 180 dias.

Freitas *et al.* (2025) destacam que as garantias legais não são implementadas de forma homogênea no território brasileiro, gerando desigualdade no acesso a direitos. Em setores de alta rotatividade ou com vínculos precários, como o comércio informal, a aplicação de normas como a Licença-Maternidade ou a Estabilidade Provisória torna-se de difícil efetivação. Os autores apontam que incentivos fiscais e subsídios governamentais podem estimular empresas a adotar práticas adicionais, como convênios com creches (art. 389, §1º da CLT) e programas de saúde voltados à primeira infância, contribuindo para reduzir as barreiras ao retorno das mães.

O estudo de Torres *et al.* (2022) enfatiza o papel do acolhimento emocional e psicológico no processo de reintegração profissional. Embora a legislação assegure aspectos objetivos como prazos, remuneração e estabilidade, o impacto subjetivo do retorno, marcado por sentimento de insegurança e sobrecarga, exige ações organizacionais como atendimento psicossocial, treinamentos de sensibilização para lideranças e a criação de políticas de apoio à parentalidade. As autoras ressaltam que tais medidas ampliam o engajamento e contribuem para a retenção de talentos femininos, especialmente em cargos estratégicos.

De acordo com Maggioni, Costa e Borba (2024), a articulação entre maternidade e trabalho não pode se restringir a dispositivos formais; é necessário repensar a cultura organizacional para que a maternidade deixe de ser tratada

como uma interrupção ou desvio da carreira. As autoras apontam que, embora dispositivos como o artigo 396 da CLT (pausas para amamentação) e a Convenção nº 183 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabeleçam parâmetros mínimos, a realidade demonstra que barreiras informais, como estereótipos de gênero e discriminação velada, continuam a limitar o desempenho das mães. Assim, mudanças estruturais exigem tanto a fiscalização do cumprimento das normas quanto a implementação de políticas internas de sensibilização.

Ao relacionar os estudos de Serpa *et al.* (2022) e Kunde *et al.* (2023), observa-se que o desenho de políticas laborais efetivas depende de uma abordagem combinada: respeito e ampliação dos direitos previstos em lei, adoção de medidas organizacionais inovadoras e oferta de suporte como creches internas, horários flexíveis e programas de reintegração progressiva, em que alinham-se não apenas à CLT, mas também às diretrizes internacionais da OIT, que recomendam a conciliação entre vida profissional e responsabilidades familiares como condição para a igualdade de gênero no trabalho.

Freitas *et al.* (2025) e Michel e Nunes (2021) convergem ao afirmar que, embora o panorama legal brasileiro seja relativamente amplo no contexto dos direitos maternos trabalhistas, a sua eficácia só se concretiza quando há compromisso real das empresas em tratar a maternidade como um elemento legítimo da vida profissional. Isso exige não apenas a aplicação literal da lei, mas o reconhecimento de que medidas de apoio ao retorno não devem ser encaradas como benefícios opcionais, e sim como investimentos estratégicos na retenção e desenvolvimento de talentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender, a partir de uma análise integrada da literatura científica, que a maternidade no ambiente corporativo permanece permeada por desafios estruturais e culturais que transcendem as garantias legais. Ao alcançar o objetivo geral, evidenciou-se que o retorno e a permanência das profissionais mães no mercado de trabalho são condicionados por fatores que combinam preconceitos implícitos, modelos organizacionais baseados em trajetórias lineares e pouca flexibilidade, além de uma divisão desigual das responsabilidades de cuidado. Essas barreiras reforçam que a equidade de gênero no trabalho não se limita à presença feminina em cargos formais, mas depende de uma reconfiguração profunda nas práticas institucionais e nas concepções sociais que permeiam a relação entre maternidade e carreira.

Quanto ao primeiro objetivo específico, verificou-se que as abordagens sobre a maternidade no ambiente corporativo, apresentadas na literatura, convergem para a necessidade de políticas organizacionais que ultrapassem o mero cumprimento da legislação trabalhista. Os estudos analisados destacam que a maternidade é frequentemente tratada como um evento disruptivo na carreira, o que leva a práticas de exclusão velada, alocação em funções de menor visibilidade e redução

das oportunidades de ascensão. Ao mesmo tempo, algumas pesquisas apontam iniciativas inovadoras — como programas de mentorias, horários flexíveis e creches corporativas — que, embora ainda minoritárias, indicam caminhos para a promoção de ambientes mais inclusivos.

Em relação ao segundo objetivo específico, a investigação evidenciou que a maternidade pode limitar tanto as oportunidades quanto o desempenho profissional das mulheres no período pós-maternidade, principalmente em virtude da sobrecarga de funções e da falta de políticas efetivas de conciliação entre vida pessoal e profissional. O preconceito implícito que associa a maternidade a uma menor disponibilidade para o trabalho compromete o acesso a projetos estratégicos, promoções e espaços de decisão. Além disso, os obstáculos informais — como redes de relacionamento restritas, expectativas inflexíveis de disponibilidade e estereótipos de gênero — se somam às barreiras institucionais, dificultando o avanço das mães em suas carreiras e impactando sua autoestima e motivação.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, constatou-se que, embora o Brasil possua um arcabouço legal relativamente amplo, com dispositivos como a licença-maternidade prevista na Constituição Federal e regulamentada na CLT, a estabilidade provisória no emprego, as pausas para amamentação e incentivos do Programa Empresa Cidadã, a efetividade dessas políticas é desigual e, muitas vezes, limitada pela ausência de fiscalização e pela resistência cultural nas organizações. Iniciativas empresariais que ampliam esses direitos, como programas de retorno gradativo e suporte psicossocial, mostram-se fundamentais para garantir não apenas a reintegração das mães, mas também sua permanência e desenvolvimento no ambiente corporativo.

Assim, conclui-se que a superação dos desafios identificados exige a articulação entre políticas públicas, práticas organizacionais e transformações culturais mais amplas. Garantir que a maternidade seja reconhecida como parte legítima da trajetória profissional das mulheres implica deslocar o foco da adaptação individual para a responsabilidade compartilhada entre Estado, empresas e sociedade. Sendo que isso não apenas contribui para a equidade de gênero, mas também para o fortalecimento das organizações, que passam a contar com um capital humano mais diversificado, motivado e igualitário.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Luana Morais de; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PINTO, Deborah Gonçalves de Souza. **A Maternidade e o Retorno ao Trabalho**. Revista Gestão em Análise, Fortaleza, v. 13, n. 3, p. 205–221, 2024. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v13i3.p205-221.2024. Disponível em: <https://unichristus.emnuvens.com.br/gestao/article/view/5158>. Acesso em: 14 jul. 2025.

ALBUQUERQUE, Natalia Pontes de, *et al.* **Entrecruzamento de desigualdades: gênero e maternidade na carreira de médicas de família e comunidade**. Rev. APS., v. 25(Supl 1): p. 41 -57, 2022.

ALDRIGHI, Izanara Ayres Coelho; LEMES, Rithiely Souza; DA SILVA, Francielle Molon. **A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO: uma discussão sobre a (re) inserção após a licença-maternidade.** Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 11, n. 18, 2021. DOI: 10.18815/sh.2021v11n18.474. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/474>. Acesso em: 14 jul. 2025.

ALMEIDA, Maria Eduarda Marinho de; BORGES, Cejana Marques. **Liderança feminina: os desafios e a ascensão das mulheres a posições de liderança em uma concessionária de veículos.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 609–617, jun. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10214>. Acesso em: 14 jul. 2025.

ALMEIDA, Viviane Cordeiro de. **Maternidade tardia e carreira feminina: uma análise teórica.** Cuadernos de Educación y Desarrollo, v. 16, n. 9, p. 1-23, 2024. DOI: 10.55905/cuadv16n9-086.

ANDRADE, C. J.; PEREIRA, A. F.; BACCELLI, M. S. **Estratégias defensivas utilizadas frente à conciliação maternidade e trabalho: (re) pensando o caso das profissionais de educação.** Revista Organizações em Contexto, [S. l.], v. 20, n. 40, p. 301–321, 2024. DOI: 10.15603/1982-8756/roc.v20n40p301-321. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/view/1314>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BACELAR, Ananda Silveira *et al.* **Carreiras femininas: uma revisão sistemática sobre trajetórias profissionais.** Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe, Lavras, v. 11, n. 2, p. 201–217, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i2.48009>. Acesso em: 14 jul. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006.** Altera a redação do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 244, p. 1, 20 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc53.htm. Acesso em: 2 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008.** Institui o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 145, n. 175, p. 1, 10 set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11770.htm. Acesso em: 2 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.799, de 26 de maio de 1999.** Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho relativos à proteção do trabalho da mulher. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 maio 1999.

CAPONE, Stephanie Miranda Imbroisi; SOUZA, Igor Guevara Loyola de. **Maternidade e carreira durante a pandemia da covid-19: o papel das organizações na visão das mulheres-mães.** Revista Brasileira de Administração Científica, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 141–156, 2021. DOI: 10.6008/CBPC2179-

684X.2021.004.0010. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6049>. Acesso em: 8 ago. 2025.

CARDOSO, Luísa. **Desigualdade de gênero e o equilíbrio entre trabalho e família**. Revista Brasileira de Estudos de População, São Paulo, v. 39, p. 1–6, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0219>. Acesso em: 14 jul. 2025.

COTRIM, Luisa Rabioglio; TEIXEIRA, Marilane Oliveira; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. Texto para Discussão n. 383, Instituto de Economia da Unicamp, Campinas, jun. 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/index.php/textos-para-discussao>. Acesso em: 14 jul. 2025.

EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. DE. **Entre Voltas e (Re)voltas: um Estudo sobre Mães que abandonam a Carreira Profissional**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 41, p. e221744, 2021.

EMIDIO, Thassia Souza *et al.* **Idealização da maternidade e herança psíquica: reflexões no contemporâneo**. Vínculo - Revista do NESME, v. 20, n. 1, p. 3-15, jan./jun. 2023. DOI: 10.32467/issn.1982-1492v20n1a2.

FREITAS, Amanda Pereira; FEIJÓ, Marianne Ramos; CARDOSO, Hugo Ferrari; CAMARGO, Mário Lázaro; CAPELLINI, Vera Lúcia Messias Fialho. **O velho dilema das mulheres brasileiras em novas facetas: trabalho, maternidade e liderança feminina na atualidade**. ARACÊ, [S. l.], v. 7, n. 5, p. 22515–22544, 2025. DOI: 10.56238/arev7n5-097. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4901>. Acesso em: 8 ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Ariella Cristina; OLIVEIRA, Caio Vasconcelos. **Efeito da maternidade na carreira feminina**. Revista Jurídica, v. 26, n. 1, p. 155-171, jan./jun. 2024. DOI: 10.29248/2236-5788.2024.v.1.p.139-147.

GRANGEIRO, Rebeca da Rocha; MILITÃO, Maria Luciana. **Mulheres na gestão universitária: carreira e percepção de obstáculos na ascensão profissional**. Revista Ciências Administrativas, v. 26, n. 3, p. 1–20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506>. Acesso em: 14 jul. 2025.

JULIÃO, Helena Vicentini; DIB, Aline Michelle; OLIVEIRA, Letícia Trevizolli de. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as formas de enfrentamento alicerçadas na OIT**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 24482–24499, mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-245>. Acesso em: 14 jul. 2025.

KUNDE, Simone *et al.* **Motherhood Penalty E Cultura Organizacional: O Efeito Da Maternidade Na Carreira Docente**. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 10, n. 3, p. 433-480, 2023.

MAGGIONI, Márcia Bandeira Landerdahl; COSTA, Vânia Medianeira Flores; BORBA, Sabrina Nascimento. **Articulando trabalho e maternidade: um estudo com mulheres profissionais pós maternidade.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 18, n. 1, p. 94-108, 2024.

MARTINS, Thayná Guedes Assunção; MARINHO, Joseanne Zingleara Soares. **A disparidade de gênero no campo científico a partir do impacto da maternidade na carreira das mulheres.** Revista Eletrônica Humana Res, v. 2, n. 002, 2020. Disponível em: <https://revistahumanares.uespi.br/index.php/HumanaRes/article/view/46/44>. Acesso em: 12 jul. 2025.

MARTINS, Thayná Guedes Assunção; MARINHO, Joseanne Zingleara Soares. **A disparidade de gênero no campo científico a partir do impacto da maternidade na carreira das mulheres.** Revista Eletrônica Humana Res, v. 2, n. 002, 2020.

MATIAS, Lilian Gomes Silva; PAIVA, Tamyres Tomaz; ALENCAR, Catarina Ribeiro Barros de. **Maternidade e carreira profissional: uma revisão integrativa.** Psicologia e Saber Social, v. 11, n. 2, p. 130-149, 2022. DOI: 10.20396/pss.v11i2.8650190.

MICHEL, Kelly Daiana; NUNES, Moema Pereira. **Mães Gestoras. Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes.** Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología, v. 31, n. 1, p. 30-54, 2022.

MILTERSTEINER, Renata Kessler *et al.* **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406–423, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MORAES, Jaqueline; FÉRES-CARNEIRO, Terezinha. **Maternidade contemporânea: motivações de mulheres sem filhos.** Contextos Clínicos, v. 15, n. 1, p. 73-90, jan./abr. 2022. DOI: 10.4013/ctc.2022.151.04.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW).** Nova Iorque, 1979. Ratificada pelo Brasil pelo Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002. Disponível em: <https://www.ohchr.org/pt/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>. Acesso em: 2 ago. 2025.

OLIVEIRA, N. R. .; BANA, C. A. **A CULTURA ORGANIZACIONAL E A DESIGUALDADE DE GÊNERO como fatores contribuintes da sobrecarga enfrentada por mulheres mães profissionalmente ativas.** Revista Foco, [S. l.], v. 16, n. 02, p. e995, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n2-107. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/995>. Acesso em: 8 ago. 2025.

OLIVEIRA, Arianne de. **Maternidade E Carreira: Desafios Da Mulher No Mercado De Trabalho Após A Licença-Maternidade.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXXI, Nº. 000215, 15/12/2021. Disponível em:

<https://semanaacademica.org.br/artigo/maternidade-e-carreira-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-apos-licenca-maternidade>. Acessado em: 08/08/2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 103 relativa à proteção da maternidade**. Genebra, 1952. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312248. Acesso em: 2 ago. 2025.

PEREIRA, Geovanna Martins; VIEIRA, Rayne da Silva; RODRIGUES, Lilian Segnini. **Maternidade e carreira: desafios e possibilidades para as mulheres**. Interface Tecnológica, v. 21, n. 1, p. 398-406, 2024. DOI: 10.31510/infa.v21i1.1912.

PEREIRA, Lidia Noronha. **Trabalho reprodutivo-produtivo: uma abordagem discursiva sobre maternidade e trabalho pela campanha publicitária #meufilhonocurrículo**. Línguas e Instrumentos Linguísticos, Campinas, SP, v. 26, n. 52, p. 3–22, 2023. DOI: 10.20396/lil.v26i52.8673070. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/lil/article/view/8673070>. Acesso em: 8 ago. 2025.

PETKOWICZ, Aline Carla; LAZZARI, Neide Iara; GALLON, Shalimar; NARDES, Larissa. **CARREIRA NA MATERNIDADE: A percepção de mulheres de uma cidade no norte do estado do Rio Grande do Sul**. Gestão & Regionalidade, [S. l.], v. 38, n. 115, 2022. DOI: 10.13037/gr.vol38n115.7589. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7589. Acesso em: 8 ago. 2025.

SALVAGNI, J.; LAGEMANN, V.; VERONESE, M. V. **A relação entre maternidade e trabalho no contexto de home office**. Revista Conhecimento Online, [S. l.], v. 2, p. 95–116, 2023. DOI: 10.25112/rco.v2.3323. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/3323>. Acesso em: 8 ago. 2025.

SERPA, I. L.; NUNES, T. S.; RIBEIRO, J. S. A. N.; SILVA, W. L. **Maternidade no trabalho**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 6, n. 1, 12 nov. 2022.

SILVA, C. P. da; SILVA, E. F. A. da; AMORIM, J. L. L. de; PINHEIRO JÚNIOR, F. A. H.; SOUZA, F. A. M. de; COQUEIRO, I. G. **Os desafios da mulher na conciliação da vida pessoal e profissional pós maternidade**. Observatório De La Economía Latinoamericana, [S. l.], v. 22, n. 4, p. e4005, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n4-012. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/4005>. Acesso em: 8 ago. 2025.

TEDESCO, Ana Carolina Freitas; SOUZA, Kênia Barreiro. **Ser mulher importa? Determinantes, evidências e estimativas da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. Textos de Economia, v. 23, n. 1, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/2175-8085.2020.e71518/43886>. Acesso em: 12 jul. 2025.

TEODORO, Alisson Schafer *et al.* **Ascensão feminina: desvendando os desafios do teto de vidro em cargos de gestão.** Boletim de Conjuntura – BOCA, Boa Vista, v. 19, n. 57, p. 45–50, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13901255>. Acesso em: 14 jul. 2025.

TORRES, Ana Carolyne Abreu Fontinelle *et al.* **The meaning of work from the perspective of women after maternity leave.** Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 12, p. e131111234381, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i12.34381. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/34381>. Acesso em: 8 aug. 2025.



Assédio Moral e suas Consequências Emocionais

Moral Harassment and its Emotional Consequences

Aracelia Alves

Centro Universitário Fames. <https://lattes.cnpq.br/5321152766690171>

Silviane da Silva Dutra

Centro Universitário Fames. <https://lattes.cnpq.br/6091299354172820>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário Fames. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: As transformações no cenário laboral, impulsionadas por novas formas de gestão e maior competitividade, intensificaram situações que comprometem a saúde do trabalhador. Nesse contexto, o assédio moral surge como problema recorrente, caracterizado por condutas abusivas e uso de linguagem agressiva que degradam a dignidade humana e o equilíbrio emocional. Tais práticas, associadas a relações de poder desiguais, provocam impactos individuais e organizacionais que demandam atenção e estratégias preventivas. O objetivo do estudo foi analisar como comportamentos abusivos e a utilização de linguagem agressiva no ambiente de trabalho impactam o equilíbrio emocional do empregado, configurando situações de assédio moral. A análise evidenciou que o assédio moral ocorre por condutas repetitivas que expõem o trabalhador a situações de humilhação, afetando sua saúde mental e social. Verificou-se a ocorrência de transtornos como depressão, ansiedade, síndrome de burnout e, em casos extremos, tentativas de suicídio. Da mesma forma, foram observados impactos na produtividade, aumento de afastamentos, conflitos familiares e prejuízos institucionais, como redução da qualidade e crescimento das demandas judiciais. A prevenção do assédio moral demanda implementação de medidas estruturadas que integrem políticas organizacionais, programas voltados à educação corporativa e canais de denúncia seguros. Essas ações contribuem para consolidar ambientes de trabalho pautados pelo respeito e pela preservação da dignidade humana.

Palavras-chave: assédio moral; violência psicológica; relações laborais; saúde mental; prevenção.

Abstract: The transformations in the labor scenario, driven by new forms of management and greater competitiveness, have intensified situations that compromise workers' health. In this context, moral harassment emerges as a recurring problem, characterized by abusive conduct and the use of aggressive language that degrade human dignity and emotional balance. Such practices, associated with unequal power relations, cause individual and organizational impacts that demand attention and preventive strategies. The objective of the study was to analyze how abusive behaviors and the use of aggressive language in the workplace impact the emotional balance of the employee, configuring situations of moral harassment. The analysis showed that moral harassment occurs due to repetitive conducts that expose the worker to situations of humiliation, affecting their mental and social health. The occurrence of disorders such as depression, anxiety, burnout syndrome and, in extreme cases, suicide attempts was verified. Likewise, impacts on productivity, increased leaves, family conflicts, and institutional losses, such as reduced quality and growth in lawsuits, were observed. The prevention of moral harassment requires the implementation of structured measures that integrate organizational policies, programs aimed at corporate education and safe reporting channels. These actions contribute to consolidating work environments guided by respect and the preservation of human dignity.

Keywords: moral harassment; psychological violence; labor relations; mental health; prevention.

INTRODUÇÃO

As transformações nas estruturas de organização do trabalho, assim como nos modos de produção e acumulação de riquezas, ocorridas nas últimas décadas, ocasionaram mudanças profundas no cenário laboral. Foram implementadas novas políticas de gestão e diferentes formas de estruturar o processo produtivo, acompanhadas por alterações na legislação trabalhista e reformas nos contratos de trabalho, o que resultou em novas modalidades de precarização do emprego em escala nacional e internacional (Rosa, 2019).

No contexto organizacional contemporâneo, a produtividade ocupa posição central, orientando a busca por resultados sem atenção à saúde do trabalhador. As empresas admitem que o empregado estenda sua jornada, abdique de períodos de descanso e férias para dedicar-se integralmente à instituição, chegando até a prejudicar colegas para alcançar maior rendimento.

A manutenção do vínculo empregatício passa a depender do elevado desempenho, sob risco permanente de desligamento. Em meio a um cenário marcado por competição e estresse, as relações interpessoais se enfraquecem, e a prioridade recai sobre o investimento no próprio trabalho, muitas vezes com condutas voltadas a interesses particulares. Nesse ambiente de pressões constantes e hipercompetitividade, as organizações passam a constituir espaços favoráveis ao assédio moral (Oliveira, 2023).

O assédio moral no espaço laboral tornou-se tema frequente nos tribunais, resultando em expressivo volume de ações no Poder Judiciário, com destaque para o Superior Tribunal do Trabalho. A Justiça do Trabalho se apresenta como instância principal para trabalhadores que buscam reparação diante de violações de direitos decorrentes da exposição repetida a situações humilhantes no contexto profissional (Cardoso, 2023). A problemática ultrapassa a esfera individual e assume caráter social, exigindo análise aprofundada.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 assegura o direito fundamental à valorização e proteção do trabalho (Brasil, 1988). Em consonância com as diretrizes, a Organização Internacional do Trabalho (2019) define o assédio moral como manifestação extrema de violência psicológica e abuso de poder. Dessa forma, os instrumentos jurídicos formam um arcabouço normativo voltado à garantia de condições laborais pautadas no respeito e na dignidade.

Ainda que não exista intenção direta de assediar moralmente o trabalhador, por meio de condutas que atinjam sua honra e dignidade, a organização laboral ou a pessoa responsável pelo ato não se exime de responsabilidade diante da ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho.

No que se refere à violência psicológica, o empregador ou aquele que pratica a conduta incorre na situação prevista no artigo 187 do Código Civil, quando

ultrapassa os limites impostos pelo fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos costumes, ao exercer o poder diretivo inerente à condição de empregador (Brasil, 2002).

Quando o assédio moral é praticado por outro empregado, como gerente ou trabalhador subordinado, no espaço laboral, o empregador pode ser responsabilizado civil e acionado judicialmente pela vítima que busca reparação por danos materiais e morais (Oliveira; Rosário, 2025). O entendimento reforça a necessidade de responsabilização, ainda que não haja intenção explícita, para assegurar um ambiente saudável e prevenir práticas nocivas.

O conceito de dano, originado do termo latino *damnu*, envolve a ideia de malefício ou agravo pessoal, assim como a lesão moral ou material provocada pela deterioração ou inutilização de bens. Pode ser compreendido também como sinônimo de estrago ou destruição (Barbosa Neto; Guiland; Labiak, 2024). O dano psicológico, em sua essência, traduz a deterioração das funções mentais, decorrente de processo crônico que afeta a saúde mental ou surgido de maneira súbita, em razão de eventos vivenciados pelo indivíduo (Oliveira; Sousa; Saraiva, 2023). Dessa forma, evidencia-se a amplitude do conceito de dano no campo jurídico e a relevância da Justiça do Trabalho na análise de ações que envolvem tais situações.

O assédio moral é considerado um risco psicossocial, cuja abordagem deve seguir princípios de avaliação e gestão de riscos no trabalho. Assim, intervenções direcionadas à melhoria do clima psicológico no ambiente laboral tornam-se indispensáveis. As intervenções podem ser organizadas em três níveis: voltadas para os indivíduos envolvidos, como assediados e agressores; para equipes e grupos de trabalho, caracterizando a interface indivíduo-organização; e para a estrutura organizacional de forma ampla (Conceição; Silva; Heckmann, 2024).

A prevenção do assédio moral pode ocorrer por diferentes estratégias. Portanto, orientar trabalhadores e lideranças para adotar normas de conduta social adequadas e estabelecer limites configura um caminho necessário. Um modelo preventivo deve incluir ações voltadas à informação sobre o fenômeno para os colaboradores, criação de grupos de discussão e capacitação de profissionais da área de recursos humanos, entre outras iniciativas (Oliveira; Silva, 2024). Nessas perspectivas, surge a seguinte problemática: Como os comportamentos abusivos e a utilização de linguagem agressiva no ambiente de trabalho impactam o equilíbrio emocional do empregado?

O objetivo do estudo foi analisar como comportamentos abusivos e a utilização de linguagem agressiva no ambiente de trabalho impactam o equilíbrio emocional do empregado, configurando situações de assédio moral. Os objetivos específicos delineados foram: apresentar os principais aspectos sobre o conceito de assédio moral; demonstrar danos psicológicos causados pelos comportamentos abusivos no trabalho; identificar estratégias que previnam e combatam o assédio moral nas relações laborais.

PRINCIPAIS ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral configura problema nas relações laborais devido aos prejuízos que causa à vida do trabalhador, agravados pela repetição e duração prolongada. O fenômeno, associado à exploração e à opressão intensificadas por práticas baseadas em ameaça e medo, passou a receber maior atenção e aprofundamento em pesquisas.

O Ministério do Trabalho e Emprego publicou cartilha elaborada pela Subcomissão de Gênero, com colaboração da Comissão de Ética, que trata do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho. O documento tem o objetivo de alertar trabalhadores sobre situações que caracterizam condutas da natureza, oferecendo orientações para identificação e prevenção (Brasil, 2022).

Para Oliveira (2023), o assédio moral é compreendido como qualquer conduta abusiva expressa por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica da vítima, colocando em risco a manutenção do vínculo empregatício ou degradando o ambiente laboral. Quando ocorre de forma reiterada ou sistemática, compromete a saúde e a estabilidade profissional do indivíduo. Assim, a persistência das ações confere sentido e gravidade ao ato.

Nesse contexto, Rosa (2019), define o assédio moral pode ser definido como um conjunto de atos, comportamentos e atitudes que expõem o trabalhador a situações constrangedoras, repetidas e prolongadas, durante a jornada e no exercício de suas funções. Trata-se de fenômeno ao qual todos os empregados estão sujeitos, independentemente do cargo ocupado.

De acordo com a doutrina especializada, a prática é marcada pela intenção de agredir de modo reiterado, com o propósito de desqualificar a vítima e fragilizar sua condição psicológica e profissional. O assédio moral, somado ao assédio sexual, caracteriza-se pela exposição de trabalhadores a condutas humilhantes e vexatórias, que se repetem durante a atividade laboral e no desempenho das atribuições (Cardoso, 2024).

As práticas de assédio ocorrem, em geral, em contextos hierárquicos autoritários, nos quais predominam condutas negativas, desumanas e antiéticas, mantidas por períodos prolongados. Podem partir de superiores em relação a subordinados, ocorrer entre colegas ou, em situações menos frequentes, ser direcionadas por subordinados contra chefias. Ocorrências dessa natureza comprometem a estabilidade das relações de trabalho, causando insegurança e desgaste emocional.

Os comportamentos representam ações violentas e destituídas de ética, praticadas por um ou mais superiores contra trabalhadores. Configuram a submissão do empregado a circunstâncias humilhantes e vexatórias, traduzindo violência moral. As ações têm como objetivo humilhar, desqualificar e desestabilizar a vítima, colocando em risco sua saúde, integridade e permanência no emprego.

De acordo com Bertacini, Paulucci e Oliveira (2023), o assédio moral também se manifesta de modo distinto em relação a homens e mulheres, em razão de fatores culturais que influenciam os mecanismos de intimidação. Entre as mulheres, são frequentes situações de submissão, comentários depreciativos sobre aparência ou vestuário e piadas ofensivas. Quanto aos homens, observa-se isolamento e insinuações maliciosas sobre virilidade e competência profissional.

Compreende-se que o assédio moral envolve perseguição sistemática e terror psicológico, visando destruir a autoestima da vítima. A intensificação da competitividade no mercado de trabalho e a redução das oportunidades de emprego agravam os efeitos da prática, pois trabalhadores, temendo a perda do cargo, acabam aceitando condutas abusivas e suportando humilhações para preservar o vínculo empregatício.

Na visão de Soares (2023), verifica-se que o assédio moral consiste em comportamento abusivo, repetido e prolongado, que expõe o trabalhador a condições degradantes, afetando sua integridade física e mental e ameaçando sua permanência no trabalho. A conduta pode resultar em pedido de demissão, dispensa por justa causa, afastamento médico ou aposentadoria antecipada.

Para sua configuração, segundo Tolfo *et al.* (2024), é indispensável que a vítima seja submetida de forma contínua a ataques reiterados, por meio de condutas inadequadas, palavras ofensivas, críticas injustificadas, comentários depreciativos e piadas inconvenientes. O objetivo é impor constrangimentos crescentes até a completa perda da autodeterminação do trabalhador, impedindo qualquer reação. Não se caracteriza assédio quando a ofensa ocorre de forma isolada ou sem relação entre os fatos, sendo imprescindível a repetição e a duração das práticas.

Os objetivos do assédio moral são variados, podendo incluir a tentativa de afastar o empregado de suas atividades, impor exigências que extrapolem os limites legais ou submetê-lo a situações humilhantes e vexatórias como forma de prazer ou demonstração de poder. Como consequência, ocorre a contaminação do ambiente de trabalho, comprometendo a continuidade da relação laboral e violando direitos da personalidade do trabalhador submetido a tais condutas.

Portanto, as definições convergem ao apontar que o assédio moral decorre de práticas abusivas vinculadas ao exercício do poder, representando deformação das relações de trabalho. As condutas degradam deliberadamente o ambiente laboral, caracterizando processo de violência psicológica e sofrimento subjetivo provocado por procedimentos antiéticos.

DANOS PSICOLÓGICOS CAUSADOS PELO ASSÉDIO MORAL

A pressão decorrente do assédio moral no ambiente laboral provoca impactos que ultrapassam a esfera individual, alcançando dimensões familiares e sociais. As consequências psicológicas resultantes da prática, como depressão, ansiedade e esgotamento emocional, afetam a capacidade funcional do trabalhador, ocasionando afastamentos e perda de produtividade. Os desdobramentos repercutem também

na economia, na saúde pública e na previdência social, devido ao aumento da demanda por atendimentos médicos, tratamentos psicológicos e concessão de benefícios previdenciários.

Os estudos de Maturó (2024) sobre assédio moral evidenciam diversas consequências, entre elas a desestabilização emocional e profissional, que contribui para a perda gradual da autoconfiança, da motivação, da capacidade de liderança, da criatividade e do espírito de equipe. O trabalhador, ao perceber poucas perspectivas de manutenção do emprego, submete-se a humilhações constantes e desenvolve doenças físicas e psíquicas. No âmbito familiar, após vivenciar constrangimentos, encontra-se deprimido e atormentado por lembranças ofensivas, o que pode ocasionar desestruturação do núcleo doméstico, com ocorrências de alcoolismo, divórcio, abandono ou indignância.

Quando a violência psicológica atinge proporções graves, o indivíduo pode perder o sentido da vida, transformando a experiência em sofrimento contínuo, associado a doenças, desemprego, desamparo, medo, tristeza profunda, depressão e tentativas de suicídio. Em situações extremas, o suicídio torna-se a etapa final, quando a morte é vista como alternativa à perda da dignidade (Vieira *et al.*, 2023).

As repercussões não se limitam ao trabalhador, alcançando também as organizações. Entre os impactos destacam-se a redução da produtividade, queda na lucratividade, diminuição da qualidade de serviços e produtos, danos a equipamentos, menor eficiência, falta de comprometimento, declínio da criatividade, aumento de acidentes, deterioração do clima organizacional, crescimento de demandas judiciais, perdas econômicas, danos à imagem institucional e redução da clientela.

Na visão de Ferreira (2020), o terror psicológico caracteriza-se como um processo instalado pela repetição de ataques, que submete a vítima a sofrimento constante e pressões sucessivas. Nesse contexto, o trabalhador sente-se aprisionado em um ciclo de perseguição sem compreender as razões. O agressor, ao explorar vulnerabilidades pessoais, utiliza-as para neutralizar qualquer tentativa de reação.

Para Silva (2023), os danos à saúde física e mental são extensos, pois o abatimento moral e o constrangimento comprometem as condições de trabalho e a qualidade de vida. Os sintomas podem atingir diversos sistemas do organismo, ocasionando distúrbios psicossomáticos, alterações cardíacas, problemas digestivos e respiratórios. Em grande parte, os distúrbios prolongam-se mesmo após o encerramento da situação, que a vítima não esquece o desprezo sofrido, permanecendo com dificuldade para retomar uma vida plena.

Com frequência, surgem quadros depressivos que fragilizam a autoestima. Associadas aos episódios, aparecem insônia e ansiedade, que se manifestam por sinais físicos, como rigidez muscular. O constrangimento imposto pelo agressor agrava o sofrimento psicológico, destruindo a dignidade e a identidade pessoal (Gaidarji; Nascimento, 2022).

A vítima experimenta sensação de aprisionamento, da qual dificilmente consegue escapar sem auxílio externo, tornando indispensável o apoio de pessoas que reconheçam sua dor. Entre os fatores que potencializam o assédio está o medo, que atua como elemento central no comportamento do agressor, pois muitas atitudes violentas são motivadas pela tentativa de autoproteção. O temor envolve o receio de desagradar superiores, não corresponder às expectativas, enfrentar mudanças, receber críticas ou cometer falhas que levem à demissão (Monteiro, 2024).

Em muitos casos, é necessário reconhecer a violência moral para oferecer suporte emocional efetivo. O acompanhamento psicológico assume papel indispensável para a recuperação da vítima, pois o assédio compromete gravemente a estabilidade emocional, alterando a autoestima e fazendo com que a pessoa se perceba como alvo de perseguição.

No âmbito jurídico segundo Simões e Rodrigues (2020), a repercussão psíquica decorrente de condutas ilícitas do agressor preenche os três elementos da responsabilidade civil: ato ilícito, dano e nexa causal. Em conformidade com o artigo 927 do Código Civil, os prejuízos materiais e morais resultantes da prática são passíveis de reparação. O abalo psicológico atinge direitos da personalidade, sobretudo a honra e a intimidade, além de gerar vulnerabilidade emocional que compromete a imagem pessoal perante colegas e familiares.

Na concepção de Granja *et al.* (2024), as consequências incluem humilhação, constrangimento, perda da autoestima, sensação de incapacidade e medo, podendo desencadear ansiedade, síndrome do pânico e depressão. Quando não tratada, a depressão pode evoluir para o suicídio, devido à dificuldade do trabalhador em lidar com a frustração e à percepção de que não existe alternativa para a situação.

Outro efeito comum é a somatização, em que sentimentos reprimidos se convertem em manifestações físicas, como gastrite nervosa. Ainda que temporário, o quadro pode levar ao afastamento do ambiente de trabalho causador do sofrimento (Schwaab *et al.*, 2022). O assédio moral busca eliminar a dignidade da vítima, utilizando condutas ilícitas para degradar a imagem e a honra, impondo-lhe situações vexatórias e humilhantes. Entre as consequências mais severas da prática, o suicídio representa o desfecho mais extremo.

Tanto no estresse ocupacional quanto na depressão e na síndrome de burnout, observam-se pensamentos suicidas. No estresse ocupacional, as ideias são menos recorrentes. Na depressão, por estar relacionada a alterações emocionais e à baixa autoestima, a frequência é maior. Na síndrome de burnout, associada ao estresse prolongado e ao esgotamento emocional, os pensamentos suicidas são prevalentes.

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO A ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A prevenção do assédio moral requer estratégias integradas que fortaleçam cultura baseada no respeito e na transparência. A instituição de canais de

denúncia seguros com confidencialidade e comunicação interna clara representa elemento estruturante. O desenvolvimento de treinamentos contínuos reforça a conscientização sobre condutas inadequadas e seus impactos no ambiente laboral (Cirino; Silva, 2024).

O entendimento conduz à reflexão de que políticas isoladas não bastam, sendo necessária estrutura organizacional que combine ética e práticas preventivas. A relação entre comunicação eficaz e suporte psicológico reflete a complexidade da prevenção, que ultrapassa a normatização para atingir a transformação cultural.

Na perspectiva de Cirino e Silva (2024), a revisão das políticas internas com base em valores éticos consolida compromisso institucional. O suporte psicológico destinado às vítimas constitui ferramenta indispensável à redução de danos emocionais. Práticas orientadas à finalidade asseguram ambientes equilibrados e confiança mútua entre gestão e equipe.

Do mesmo modo, a prevenção demanda ações permanentes, orientadas por diretrizes claras e sustentadas por mecanismos de monitoramento. A perspectiva indica a necessidade de integrar políticas internas a programas de fortalecimento institucional, promovendo credibilidade e segurança organizacional.

Na visão de Martins (2025), a construção de clima organizacional inclusivo, baseado na diversidade e no respeito, constitui eixo preventivo. A incorporação de programas de marketing interno reforça a coerência entre valores institucionais e práticas cotidianas. A integração dos instrumentos fomenta engajamento coletivo e cooperação entre diferentes níveis hierárquicos.

Percebe-se que iniciativas de comunicação e gestão participativa não se restringem à melhoria do clima interno, mas contribuem para reduzir vulnerabilidades. A transparência na gestão fortalece vínculos institucionais, elevando padrões de governança ética.

Na opinião de Sena (2024), políticas preventivas devem contemplar educação corporativa e mecanismos que assegurem equidade nas relações laborais. A ampla divulgação das diretrizes reforça a integridade da instituição, consolidando sua credibilidade. A convergência entre planos de comunicação e instrumentos normativos cria barreiras contra práticas abusivas.

A interpretação confirma a necessidade de prevenir riscos organizacionais mediante cultura orientada à proteção da dignidade humana. A interação entre educação, governança e monitoramento expressa processo integrado, fundamental para manter espaço laboral seguro e confiável.

Para Silva (2024), o fortalecimento do Código de Ética e a inserção de programas de apoio psicológico representam pilares da prevenção. A articulação com ações de treinamento direcionadas à diversidade e equidade amplia a efetividade das iniciativas.

O cenário demonstra que a redução de vulnerabilidades não decorre apenas da existência de normas, mas do alinhamento entre políticas e práticas institucionais. A coerência entre discurso e conduta traduz-se na construção de ambientes laborais que preservam dignidade e integridade.

De acordo com Chalodovski e Chalodovski (2022), a prevenção configura solução menos onerosa frente aos custos sociais e individuais decorrentes do assédio moral. O argumento destaca que investimentos preventivos trazem retorno em estabilidade institucional e redução de litígios.

Nesse contexto, a prevenção deve ser compreendida como estratégia que articula sustentabilidade organizacional e qualidade das relações humanas. A priorização da perspectiva insere-se na agenda da governança ética, aproximando práticas empresariais da responsabilidade social.

Nas palavras de Azevedo (2024), a implementação de políticas contra o assédio constitui etapa inicial para reconhecer e enfrentar o problema. Diretrizes normativas e pedagógicas estruturam condutas e previnem abusos no contexto laboral. As políticas institucionais não se limitam à formalidade, mas assumem função educativa. Ao comunicar expectativas éticas, contribuem para alterar padrões comportamentais e reforçar compromissos coletivos.

De conformidade com Oliveira (2023), programas de compliance estabelecem parâmetros para consolidar condutas éticas e garantir conformidade normativa. O alcance da ferramenta transcende a legislação, transformando-se em mecanismo de governança. A efetividade preventiva depende da integração entre compliance, comunicação e liderança engajada. Os elementos compõem arcabouço que sustenta a confiança institucional e a segurança jurídica das organizações.

Para Cardoso (2023), ajustes estruturais complementam políticas internas, assegurando condições adequadas para prevenir conflitos. A revisão de hierarquias, critérios de metas e carga de trabalho emerge como fator estratégico na mitigação de riscos.

A constatação reafirma que a prevenção do assédio moral ultrapassa fronteiras éticas, alcançando dimensões técnicas e operacionais. A transformação da estrutura laboral reflete a materialização do compromisso preventivo no cotidiano organizacional.

Por fim, conforme Azevedo (2024), a criação de culturas orientadas à qualidade de vida consolida ambientes organizacionais estáveis e menos suscetíveis a condutas abusivas. A lógica pressupõe esforços permanentes que conciliem gestão participativa, ética corporativa e políticas inclusivas.

O exame conjunto das proposições indica que a prevenção deve ser compreendida como eixo estruturante da governança institucional. A perspectiva integra valores organizacionais e práticas efetivas, garantindo relações de trabalho pautadas pela dignidade e pelo respeito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou compreender que comportamentos abusivos e o uso de linguagem agressiva no trabalho afetam a saúde psicológica do empregado. Observou-se que atitudes repetidas e intencionais configuram situações de assédio

moral, enfraquecendo a dignidade e as relações no ambiente laboral. Constatou-se ainda que o problema não se limita ao indivíduo, pois alcança a organização e a sociedade, evidenciando a necessidade de adoção de medidas concretas para prevenção e enfrentamento.

A análise dos conceitos sobre assédio moral indicou que ele se manifesta por condutas repetitivas que causam humilhação e constrangimento. Os estudos revelaram que tais práticas ocorrem em ambientes marcados por relações de poder desiguais e ausência de políticas claras, fatores que ampliam a vulnerabilidade do trabalhador. Diante disso, torna-se necessário difundir informações sobre o tema e promover conscientização quanto aos riscos das condutas para que não sejam naturalizadas.

No que se refere aos danos psicológicos, identificou-se que o assédio moral pode ocasionar transtornos graves, como depressão, ansiedade e síndrome de burnout, alcançando, em situações extremas, tentativas de suicídio. Além das consequências emocionais, surgem impactos na vida física e social, como afastamentos, redução da produtividade e conflitos familiares. A constatação reforça a importância do suporte psicológico e da responsabilização jurídica como instrumentos de proteção e recuperação das vítimas.

Por fim, a pesquisa apontou estratégias para prevenir e combater o assédio moral, entre elas a criação de canais de denúncia seguros, ações de educação corporativa e incentivo à construção de um clima organizacional pautado no respeito. A integração entre compliance, governança ética e políticas inclusivas configura alternativa eficaz para reduzir riscos e fortalecer relações laborais equilibradas. Assim, prevenir não se resume à exigência legal, mas expressa compromisso com a dignidade humana e com a consolidação de ambientes de trabalho harmônicos.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Jeferson Howard Paiva de *et al.* **Assédio moral no contexto das novas formas de trabalho: uma análise sobre ocorrência e meios de prevenção.** Direito UNIFACS – Debate Virtual, n. 290, 2024.

BARBOSA NETO, Astor Castro.; GUILLAND, Romilda; LABIAK, Fernanda Pereira. **Desvendando o assédio moral no trabalho: A contribuição da perícia psicológica.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências E Educação, v. 10, n. 1, p. 1209-1233, 2024.

BERTACINI, Paula Fernanda; PAULUCCI, Tamiris Sousa; DE OLIVEIRA, Mara Janaina Gomes. **Assédio contra mulheres no ambiente de trabalho.** Revista Interface Tecnológica, v. 20, n. 1, p. 360-371, 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 4 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Cartilha Informativa sobre Assédio Sexual.** Brasília: MDR, 2022. Disponível em: gov.br/mdr/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-integridade/campanhas/Cartilha_Informativa_sobre_Assedio_Sexual.pdf. Acesso em: 4 ago. 2025.

CARDOSO, Keren Hapuc de Oliveira Alcantara. **Assédio moral no ambiente de trabalho: uma análise legal e jurisprudencial.** RECIMA21, v. 5, n. 10, p. e5105860-e5105860, 2024.

CARVALHO, Arthur Henrique Silva; BRUM, André Luiz. **Assédio moral no ambiente de trabalho: um olhar para o princípio da dignidade da pessoa humana.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 5, p. 461-489, 2022.

CHOLODOVSKIS, Kaminsky Mello; CHOLODOVSKIS, Soraya Aparecida Dias. **A abordagem do assédio moral nas organizações de trabalho como infração ao princípio da dignidade humana e as principais consequências de tal fenômeno.** Graduação em Movimento-Ciências Humanas e Sociais, v. 1, n. 1, p. 103-103, 2022.

CIRINO, Estephany Barbosa Rodrigues; SILVA, Vitória Gabrielly de Souza. **Assédio moral e endomarketing: prevenção e sustentabilidade empresarial.** S.P, 2024. Trabalho de conclusão de curso. (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial). Faculdade de Tecnologia de Assis. Assis, 2024.

CONCEIÇÃO, Jemmis Karters Tomé; DA SILVA, Anderson Lincoln Vital; HECKMANN, Maria Izabel Ovellar. **Adoecimento decorrente de assédio moral pode ser caso de perícia complexa.** Laborare, v. 7, n. 13, p. 37-53, 2024.

FERREIRA, Tulio Marques Carvalho. **O Assédio Moral na Relação de Emprego.** Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 21, n. 1, p. 64-69, 2020.

GAIDARJI, Camilla Hiraoka; DO NASCIMENTO, Tchoya Gardenal Fina. **Depressão decorrente de assédio moral no ambiente de trabalho e a possibilidade de indenização.** Revista Eletrônica Acervo Científico, v. 42, p. e11470-e11470, 2022.

GRANJA, Alcione Carvalho; JUNIOR, Hélio Marco Pereira Lopes; RAMOS, Elissandra de Jesus Oliveira. **Assédio moral e suas implicações na saúde mental das pessoas.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 6, p. 2461-2475, 2024.

MARTINS, Eline Costa. **Inclusão e diversidade como instrumentos de prevenção ao assédio moral laboral.** 2025. Monografia (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Núcleo de Prática Jurídica, Coordenação Adjunta de Trabalho de Curso, Goiânia, 2025.

MATURO, Sara de Luca Zacarias. **O assédio moral no ambiente de trabalho e os impactos causados na saúde do trabalhador.** Revista de Estudos Jurídicos, v. 2, n. 34, 2024.

MONTEIRO, Janine Kieling *et al.* **A precarização social do trabalho e o assédio moral no serviço público brasileiro: Como fica a saúde dos (as) trabalhadores (as)?**. Revista Trabalho (En) Cena, v. 9, 2024.

OLIVEIRA, Ana Clara; SOUSA, Vanessa Antônia Esteffane; SARAIVA, Rodrigo Araújo. **A extensão do dano psicológico diante do assédio moral nas relações trabalhistas.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 6, p. 658-672, 2023.

OLIVEIRA, Debora Nicole Gonçalves; ROSÁRIO, Alisson Henrique Gonçalves. **A responsabilidade civil do empregador por assédio moral no ambiente de trabalho.** NATIVA-Revista de Ciências, Tecnologia e Inovação, v. 7, n. 1, p. 191-205, 2025.

OLIVEIRA, Iara Ayana Figueiredo; SILVA, Ianá Priscilla. **Assédio moral no ambiente de trabalho: medidas de prevenção e reparação.** Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social, v. 12, n. 2, 2024.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo Vieira de. **Assédio moral no trabalho: caracterização e consequências [livro eletrônico]**. 2. ed. São Paulo: Editora Dialética, 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção C190 - Violência e Assédio, 2019 (nº 190)**. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190. Acesso em: 4 ago. 2025.

ROSA, Hartmut. **Aceleração: a transformação das estruturas temporais na modernidade [recurso eletrônico]**. Tradução de Rafael H. Silveira; revisão técnica de João Lucas Tziminias. São Paulo: Editora Unesp Digital, 2019.

SCHWAAB, Karine *et al.* **Assédio moral no trabalho: consequências para o sujeito e para a família.** Nova Perspectiva Sistêmica, v. 31, n. 74, p. 101-116, 2022.

SENA, Gabrielly Caetano de. **Assédio moral no trabalho: ações para prevenção e combate ao assédio moral dos Institutos Federais do Nordeste. 2024.** Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, Guarabira, 2024.

SILVA, Ana Maria Barbosa da. **Assédio moral e sexual: análise jurídica da violência psicológica que afronta a dignidade do trabalhador, estratégias de prevenção e enfrentamento no poder judiciário.** São Luís: Centro Universitário UNDB, 2024.

SILVA, Leda Maria Messias. **Assédio moral: terror psíquico no ambiente de trabalho e as consequências para a saúde do assediado.** Revista Direito e Justiça: Reflexões Sociojurídicas, v. 23, n. 46, p. 129-144, 2023.

SIMÕES, Raquel Costa Silva; RODRIGUES, Paula Corrêa. **Assédio moral no ambiente de trabalho e a responsabilidade civil do empregador.** Revista Jurídica do Nordeste Mineiro, v. 1, n. 1, 2020.

SOARES, Samara Holanda. **A prática do mobbing: uma espécie de assédio moral no âmbito das relações laborais.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 11, p. 1836-1850, 2023.

TOLFO, Suzana da Rosa *et al.* **Relações interpessoais e assédio moral: relato de um diagnóstico em uma organização.** Boletim-Academia Paulista de Psicologia, v. 44, n. 106, p. 88-99, 2024.

VIEIRA, Barbara *et al.* **Risco de suicídio no trabalho: revisão integrativa sobre fatores psicossociais.** Saúde em debate, v. 47, p. 253-268, 2023.



O Papel da Assessoria como Planejamento Estratégico para o Setor de Departamento Pessoal para Redução de Passivos Trabalhistas

The Role of Consultancy as Strategic Planning for the Personnel Department Sector to Reduce Labor Liabilities

Daniele de Oliveira dos Santos Freire

Centro Universitário FAMETRO. <https://lattes.cnpq.br/6930849917506274>

Tassia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: Com o passar do tempo, o setor de Departamento Pessoal (DP) progrediu bastante e continua em atualização incessante. Hoje em dia, a administração de pessoal não deve mais ser vista apenas como uma tarefa burocrática, mas sim como uma área essencial para o sucesso da empresa. Para entender melhor como uma assessoria especializada em Departamento Pessoal pode ajudar nesse processo, foi feito um levantamento bibliográfico que envolveu artigos, livros e materiais disponíveis na internet. O objetivo principal foi estudar de que maneira a assessoria especializada pode ser uma parceira estratégica na gestão do Departamento Pessoal. Além disso, com os objetivos específicos, buscou-se identificar os principais riscos trabalhistas, apresentar ferramentas estratégicas que essa assessoria pode oferecer aos empregadores para prevenir esses riscos e discutir a importância de um Departamento Pessoal bem estruturado e estratégico. Neste artigo, foram usadas algumas ferramentas para o auxílio de identificação de falhas e oportunidades de melhorias, como o SWOT, 5W2H, a Análise de GAP e o Balanced Scorecard. A assessoria em DP atua como facilitadora contribuindo diretamente para a tomada de decisão mais assertivas. Essas ferramentas permitem um diagnóstico mais preciso, padronização de processos internos, aumentam a eficiência operacional e fortalecem o cumprimento das obrigações legais. Com essas análises e estratégias, podemos entender que a atuação da assistência especializada no Departamento Pessoal é fundamental para garantir que tudo esteja dentro da lei, oferecer segurança jurídica e melhorar a eficiência do dia a dia. Além disso, ela ajuda a criar uma cultura organizacional forte, ética e sustentável.

Palavras-chave: assessoria especializada; departamento pessoal; ferramentas estratégicas.

Abstract: Over time, the Human Resources Department (DP) has progressed significantly and continues to be updated incessantly. Nowadays, personnel management should no longer be seen as just a bureaucratic task, but as an essential area for the success of the company. To better understand how a specialized DP consultancy can help in this process, a bibliographic survey was conducted involving articles, books, and materials available online. The main objective was to study how specialized consultancy can be a strategic partner in the management of the Human Resources Department. Additionally, with specific objectives, the study sought to identify the main labor risks, present strategic tools that this consultancy can offer to employers to prevent these risks, and discuss the importance of a well-structured and strategic Human Resources Department. In this article, some tools were used to help identify flaws and opportunities for improvement, such as SWOT, 5W2H, GAP Analysis, and

the Balanced Scorecard. The DP consultancy acts as a facilitator, contributing directly to more assertive decision-making. These tools allow for a more precise diagnosis, standardization of internal processes, increased operational efficiency, and strengthened compliance with legal obligations. With these analyses and strategies, we can understand that the role of specialized assistance in the Human Resources Department is fundamental to ensure that everything is within the law, offer legal security, and improve daily efficiency. Furthermore, it helps to create a strong, ethical, and sustainable organizational culture.

Keywords: specialized advisory; human resources department; strategic tools.

INTRODUÇÃO

Gerenciar as relações trabalhistas no Brasil é uma tarefa desafiadora, marcada por constantes mudanças e particularidades próprias do ambiente jurídico e fiscal. A legislação trabalhista está sempre sendo atualizada, as normas fiscais são rigorosas e uma série de obrigações acessórias precisam ser cumpridas rigorosamente dentro dos prazos estabelecidos.

Nesse cenário desafiador, empresas de qualquer porte devem cumprir rigorosamente as legislações trabalhistas, previdenciárias e tributárias. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2024 foram registrados 3.599.940 novos processos trabalhistas no Brasil, por meio da Justiça do Trabalho. As três principais áreas de atividade envolvidas foram, respectivamente, serviços diversos, indústria e comércio.

A falta dessa estrutura organizacional pode resultar em irregularidades laborais que acarretam penalizações administrativas ou judiciais significativas para a empresa envolvida. Assim surgem os principais desafios enfrentados pelos empregadores: prevenir e mitigar passivos trabalhistas resultantes de má gestão administrativa que podem gerar danos substanciais à organização.

Holmes (2024) destaca que o papel do Departamento Pessoal (DP) vai além das rotinas financeiras relacionadas aos colaboradores; ele também se responsabiliza pelo alinhamento dessas operações às disposições legais vigentes nas áreas trabalhista, previdenciária e fiscal, função imprescindível na prevenção contra inconformidades jurídicas. Conforme Holmes (2024), a responsabilidade deste departamento inicia-se desde a contratação até a rescisão dos trabalhadores sob sua supervisão financeira, abarcando aspectos como salários, horas extras, adicionais noturnos, férias, décimo terceiro salário, FGTS, INSS entre outros benefícios.

Diante desse cenário complexo, o presente artigo tem o questionamento: De que forma a Assessoria especializada pode atuar como ferramenta estratégica para reduzir passivos trabalhistas?

Diante disso, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre o papel estratégico da assessoria especializada como uma ferramenta proativa na prevenção e mitigação de passivos trabalhistas. O estudo busca preencher uma lacuna na literatura ao analisar, de forma sistemática, como

a atuação consultiva pode transcender a mera conformidade legal e se tornar um diferencial competitivo, promovendo a segurança jurídica e a eficiência operacional. Que tem como objetivo geral estudar de que maneira uma assessoria especializada pode ser uma parceira estratégica na gestão do Departamento Pessoal, contribuindo para prevenir e diminuir esses passivos, com os objetivos específicos: 1) Identificar os principais problemas de riscos trabalhistas; 2) Apresentar ferramentas estratégicas que a assessoria pode oferecer ao empregador para prevenir riscos trabalhistas e 3) Discutir a importância do Departamento Pessoal estratégico bem estruturado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Origem e evolução do Departamento Pessoal

O Departamento Pessoal, frequentemente referido como administração de pessoal ou simplesmente DP, é encarregado da gestão das relações formais de trabalho nas organizações. Embora essa estrutura tenha uma aparência moderna, suas origens são historicamente profundas.

Silva (2021), evidencia que a gênese do Departamento Pessoal remonta à época da escravidão, anterior mesmo à sua formalização, demonstrando que a preocupação com o controle e a administração da força de trabalho sempre foi uma constante, ainda que inicialmente em formas rudimentares e opressivas. O autor descreve que, durante o período escravagista, os proprietários das plantações selecionavam indivíduos em quem confiavam para supervisionar o trabalho dos escravizados. Conhecido como capataz, esse personagem exercia um papel intermediário entre os trabalhadores e seus senhores, sendo responsável por recrutar novos escravos, organizar as pausas para alimentação e manter um controle rigoroso sobre eles. Após a abolição da escravidão com a promulgação da Lei Áurea pela princesa Isabel em 13 de maio de 1888, muitos ex-escravizados encontraram-se desorientados, sem recursos, sem lar ou alimento e carecendo de apoio social e político. O autor segue pontuando que como consequência dessa situação precária, continuaram a trabalhar nas propriedades dos antigos senhores, perpetuando assim desigualdades históricas e uma falta significativa de garantias legais. Embora tenha sido proclamada a liberdade formalmente na legislação vigente à época, essa se revelou ineficaz na prática.

Já no século XX, o Brasil iniciou um processo de formalização das relações laborais. Delgado (2025) destaca que o marco fundamental do Direito do Trabalho no país foi a criação da Justiça do Trabalho em 1941 e, posteriormente, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. A CLT, segundo o autor, foi um avanço histórico, garantindo direitos essenciais como salário mínimo, décimo terceiro salário, jornada semanal de 44 horas, um terço adicional nas férias, além do salário-maternidade e licença-maternidade. No entanto, Delgado (2025) ressalta que foi a partir da Constituição Federal de 1988 que esses direitos ganharam o status de garantias fundamentais, sendo tratados como parte essencial do pacto social e da dignidade da pessoa humana.

A Lei nº 13.467/2017, conhecida como Reforma Trabalhista, é considerada uma das alterações mais significativas na legislação desde a CLT de 1943. O objetivo principal da reforma era modernizar as relações de trabalho e reduzir a rigidez da lei. Dentre as mudanças, a legislação passou a priorizar a negociação coletiva em relação à lei para determinados temas, como a jornada de trabalho, buscando valorizar a autonomia das partes. A reforma também trouxe a regulamentação do trabalho intermitente e do teletrabalho, modalidades que, embora tenham sido defendidas como formas de modernização e estímulo à formalização, também geraram discussões sobre a precarização do trabalho e a instabilidade para os trabalhadores (Delgado, 2025; Martins, 2021).

Silva (2021), ressalta que foi nesse contexto que se começou a estruturar o que viria a ser o Departamento Pessoal. Com esses avanços o Departamento Pessoal foi ganhando força nas empresas, inicialmente de atividades rotineiras, burocráticas e com o passar do tempo desempenhou funções técnicas.

Silva (2021) enfatiza que, diante desse contexto, o Departamento Pessoal tornou-se uma área em contínua transformação, exigindo dos profissionais a busca incessante por aprendizado e atualização.

Rodrigues (2025), observa que o DP é um dos pilares centrais na administração das relações trabalhistas dentro de uma organização. O autor reforça que o Departamento Pessoal representa uma estrutura de sustentação, uma peça fundamental na gestão das relações trabalhistas dentro de uma organização para que a lei seja executada com excelência para garantir conformidade nos processos internos. De maneira semelhante, Castro (2025) indica que, com o passar do tempo, o Departamento Pessoal evoluiu de um simples setor administrativo para uma área estratégica crucial para o êxito das organizações. Essa mudança foi impulsionada pelo avanço tecnológico e pela mudança na mentalidade organizacional.

As responsabilidades do DP transcendem as tarefas operacionais do dia a dia. Ele desempenha um papel estratégico, contribuindo para a redução de riscos legais, padronização de processos e controle de rotinas. Assim, uma administração eficaz do Departamento Pessoal não apenas organiza e auxilia no bom funcionamento dos processos internos, mas também reforça a governança corporativa e a conformidade interna, contribui para a prevenção de problemas trabalhistas e oferece maior segurança jurídica para toda a empresa.

Passivos Trabalhistas: Causas e Impactos nas Empresas

De acordo com Camilo (2025), o passivo trabalhista refere-se ao total das obrigações financeiras que um empregador acumula devido à não conformidade com as leis trabalhistas, erros no recolhimento de encargos sociais ou falta no pagamento de benefícios obrigatórios. Esses débitos frequentemente resultam de deficiências na administração e da ausência de um controle rigoroso nas operações do Departamento Pessoal.

Nesse contexto, Dixi (2022) acrescenta que os passivos trabalhistas constituem uma significativa dificuldade para os administradores empresariais.

Portanto, é vital que os profissionais de Recursos Humanos mantenham vigilância constante a fim de evitar a ocorrência desses problemas.

Esses especialistas devem adotar uma postura proativa, assegurando a observância das normas legais e evitando comportamentos que possam acarretar prejuízos financeiros e jurídicos à organização.

Compreender as causas subjacentes aos passivos trabalhistas e quantificá-los é essencial para permitir que os gestores avaliem o desempenho da empresa e identifiquem eventuais danos aos trabalhadores, possibilitando correções em suas práticas operacionais antes que empregados se sintam compelidos a buscar reparação judicial por direitos alegados. Isso ajudará a prevenir o surgimento dos referidos passivos trabalhistas.

Quando um trabalhador percebe violação dos seus direitos, ele encontra respaldo na Justiça do Trabalho para contestar tais ações inadequadas. Nesse cenário surge o potencial passivo trabalhista contra a empresa infratora pela transgressão da legislação laboral.

A Jusbrasil (2018) relata que caso o empregador falhe em cumprir as obrigações contratuais essenciais, como não pagar salários ou deixar de fazer depósitos referentes ao FGTS, o trabalhador tem direito legalmente reconhecido para rescindir seu contrato sem penalidades.

Na sequência são elencadas algumas das principais origens dos passivos laborais nas empresas decorrentes tanto da gestão ineficaz quanto da falta adequada nos pagamentos relacionados ao salário, insalubridade, horas extras e FGTS, bem como na omissão sobre contribuições previdenciárias:

a) Salário: Conforme disposto pela Lei 5452/1943 - CLT Artigo 459 - O salário deve ser pago mensalmente; exceção feita apenas às comissões ou bônus especiais. § 1º Se estipulado mensalmente, deverá ser quitado até o quinto dia útil do mês seguinte ao vencido. Esta redação deixa claro: atrasos nos pagamentos salariais são inadmissíveis; negociar salários bimestrais ou esporádicos está fora das normas – eles devem ser pagos todo mês dentro do prazo estabelecido acima.

b) Insalubridade: O Artigo 189 da CLT, estabelece que são consideradas atividades insalubres aquelas em que os trabalhadores estão expostos a condições prejudiciais à saúde, além dos limites aceitáveis impostos pelo agente nocivo durante um período específico de exposição. O artigo também destaca situações em que há riscos bastante sérios devido à exposição prolongada a agentes prejudiciais, como o calor extremo e outros fatores difíceis no ambiente de trabalho. Ignorar essas orientações pode trazer consequências legais importantes para o empregador, caso os trabalhadores sofram algum dano físico por causa dessas condições.

c) Horas Extras: De acordo com Escala (2023), uma má gestão do tempo aumenta bastante as chances de problemas relacionados às obrigações trabalhistas. Quando não há um controle adequado, surgem inconsistências que prejudicam a produtividade e, ao mesmo tempo, podem gerar jornadas de trabalho excessivas. Isso pode levar a afastamentos por motivos de saúde física e mental dos funcionários, afetando o ambiente de trabalho.

d) FGTS: Esse depósito bancário compulsório é uma ação do empregador, que faz uma economia específica com o objetivo de formar uma poupança para o futuro do funcionário. Assim, o trabalhador pode retirar esses valores depositados quando certas situações previstas na lei acontecerem. Além disso, Martins (2025) destaca que o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) funciona como um mecanismo de proteção importante, ajudando a garantir a estabilidade financeira dos trabalhadores em caso de imprevistos.

e) INSS: Schmitz (2025), informa que o pagamento do INSS é obrigatório para todas as pessoas que têm uma atividade remunerada, ou seja, que trabalham e recebem salário. Se o segurado não fizer as contribuições previdenciárias, ele perde a proteção do INSS e, com isso, deixa de ter direito a vários benefícios, como auxílio-doença, salário-maternidade, aposentadoria e outros.

A Assessoria Especializada como Estratégia

Holmes (2024) enfatiza que a gestão de um departamento de recursos humanos pode ser desafiadora. Muitas organizações não dedicam a atenção necessária a essa área, frequentemente considerando-a apenas como uma função repleta de tarefas administrativas, o que constitui um erro significativo.

Quando visto unicamente como uma unidade operacional e burocrática, aumenta-se o risco de erros, descumprimento das leis trabalhistas e atrasos em processos.

Neste cenário, contar com uma assessoria especializada pode ajudar a colocar o Departamento Pessoal em uma posição mais estratégica dentro da organização. Ao contrário de um apoio apenas operacional, esse tipo de assessoria envolve conhecimentos técnicos aprofundados, uma interpretação atualizada da legislação e um acompanhamento constante das mudanças nas normas que impactam as relações de trabalho. Dessa forma, a assessoria não se limita a fazer tarefas do dia a dia, mas funciona como uma ponte entre as demandas administrativas e os objetivos maiores da empresa. Com informações precisas e confiáveis, ela ajuda na tomada de decisões relacionadas à equipe, à distribuição de recursos e ao cumprimento das leis.

Neste contexto, o suporte oferecido por uma assessoria torna-se essencial para reposicionar o Departamento Pessoal como um componente estratégico nas decisões empresariais. Ademais, tal assistência técnica contribui para minimizar eventuais passivos trabalhistas.

Planejamento Estratégico Aplicado ao Departamento Pessoal

O planejamento estratégico, frequentemente dedicado para decisões de longo prazo, realiza uma função essencial no Departamento Pessoal. Sendo ela responsável por auxiliar na detecção de possíveis riscos, assegura que os processos estejam em concordância com as leis implementadas e define metas claras para fortalecer a segurança jurídica.

Nesse contexto, é viável empregar certas ferramentas estratégicas no Departamento Pessoal para garantir uma gestão mais eficiente e proativa. Entre elas, destacam-se: a Análise SWOT, que ajuda a avaliar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; 5W2H, que apoia o planejamento e a execução de ações práticas; a Análise de Gaps, que fecha as lacunas entre o desempenho atual e o ideal; e o Balanced Scorecard, que permite medir o desempenho do setor com base em indicadores.

O planejamento estratégico é um processo essencial na medida em que traça objetivos a alcançar e as diretrizes para a definição dos planos de ação para alcançá-los e que resultarão em vantagens competitivas no longo prazo (Chiavenato, 2014).

Do ponto de vista de Chiavenato, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o departamento pessoal, pois estabelece objetivos claros, permite definição de metas, organização e antecipação de riscos trabalhistas.

A atuação da assessoria especializada, nesse contexto, torna-se estratégica ao orientar a construção de planos de ação voltados à conformidade legal, contribuindo diretamente para a segurança jurídica para ambas as partes, empregado e empregador.

Análise SWOT

De acordo com o SEBRAE (2020), a análise SWOT é uma das ferramentas mais conhecidas no planejamento estratégico. Com ela, é possível avaliar alguns aspectos importantes desse processo.

Essa ferramenta permite às empresas compreenderem de forma mais clara suas vantagens competitivas (forças), as limitações que precisam ser superadas (fraquezas), as possibilidades de crescimento ou melhoria no mercado (oportunidades) e os riscos que podem comprometer seus objetivos (ameaças). A partir desse mapeamento, torna-se possível alinhar ações estratégicas de forma mais eficiente, contribuindo para uma gestão organizacional mais proativa e assertiva.

A seguir, apresenta-se uma proposta de Análise SWOT, quadro 1, aplicada ao Departamento Pessoal, com base em características comuns observadas nesse setor em organizações de diferentes portes. A matriz permite uma visão sistêmica do ambiente interno e externo, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes e na atuação preventiva frente aos riscos trabalhistas:

Quadro 1 - Análise SWOT.

Ambiente Interno	
Forças	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais capacitados e atualizados - Processos bem documentados e padronizados - Uso de sistemas integrados de gestão (ERP/RH) - Cumprimento rigoroso das obrigações legais
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de automatização em alguns processos - Comunicação ineficiente com outros setores - Sobreposição de tarefas e falta de clareza de funções - Baixo investimento em capacitação contínua
Ambiente Externo	
Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio de assessorias especializadas - Atualização de softwares de gestão trabalhista - Capacitações externas e cursos de atualização - <u>Tendência de valorização da conformidade trabalhista</u>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças frequentes na legislação - Aumento das fiscalizações e penalizações - Altos índices de passivos trabalhista - Concorrência desleal com empresas que não seguem normas

Fonte: autoria própria, 2025.

Essa análise reforça o entendimento de que o Departamento Pessoal precisa ser visto como um setor estratégico, capaz de agir de forma preventiva frente aos riscos legais e operacionais. Ao adotar ferramentas como a Análise SWOT, o DP fortalece sua atuação como agente de planejamento e conformidade, integrando-se de maneira mais efetiva à gestão organizacional.

5W2H

Além de fazer um diagnóstico do cenário usando ferramentas como a Análise SWOT, é importante que o Departamento Pessoal tenha métodos que ajudem na prática a colocar em ação as estratégias planejadas.

Dessa forma, a ferramenta 5W2H se destaca por ser uma metodologia simples, mas bastante eficiente, para montar planos de ação de forma clara, direta e focada em resultados. Usar essa ferramenta ajuda a transformar decisões estratégicas em etapas bem organizadas, facilitando a implementação de melhorias e o acompanhamento dos resultados no dia a dia do Departamento Pessoal.

Nesse sentido, Magalhães (2025) destaca que o 5W2H também pode ser utilizado para estruturar rotinas operacionais do setor, como o fechamento da folha de ponto, a concessão de férias ou a organização de processos admissionais e demissionais. Ao sistematizar essas atividades, a ferramenta contribui para a padronização dos procedimentos e para a redução de falhas que poderiam resultar em passivos trabalhistas.

Análise de GAPS

Ao analisar o GAP, é possível observar a lacuna no estado atual de um processo e onde se deseja chegar com o processo.

No Departamento de Pessoal, essa abordagem é particularmente útil para identificar gargalos, encontrar maneiras de melhorar as coisas e alinhar o cumprimento dos requisitos legais com os objetivos atuais da empresa. Essa abordagem é amplamente utilizada no departamento de Recursos Humanos (e, de fato, na empresa moderna como um todo).

Além disso, segundo Ribeiro e Tão (2025), informam que ela pode ser adaptada para atender a diferentes necessidades na linha de processos de RH. Por exemplo, pode ser usada em procedimentos de aquisição, para verificação de folha de pagamento e registro de ponto, bem como na administração de benefícios ou cumprimento de obrigações legais e treinamento.

Essa análise permite identificar lacunas em conformidade, desempenho ou conhecimento, o que, por sua vez, estabelece ações corretivas e preventivas. Isso permite que a gestão identifique claramente quais partes devem ser abordadas para que a empresa opere com máxima eficiência e totalmente de acordo com os requisitos legais.

O processo todo é organizado em quatro etapas principais:

1. Diagnóstico da situação atual: Investigação de como os processos e rotinas de RH estão sendo realizados atualmente no local.
2. Definição da situação ideal: Estabelecimento de metas, padrões legais ou exemplos de melhores práticas que representam um alto padrão a ser alcançado.
3. Identificação do GAP: As discrepâncias entre o que realmente acontece e o que deveria estar acontecendo, destacando falhas, ineficiências ou ameaças.
4. Desenvolvimento do plano de ação: Estratégias para eliminar essas lacunas podem ser elaboradas, seja por meio de treinamento intensificado, reengenharia do processo de folha de pagamento ou implementação de um novo sistema.

Ao usar esse método, a administração de pessoal assume um papel mais analítico e estratégico do que antes e se afasta do mero trabalho operacional em direção a ações eficazes para prevenir disputas trabalhistas entre os trabalhadores. Ao mesmo tempo, faz uma contribuição substancial para a gestão de pessoas ao elevar seu nível.

Balanced Scorecard

Conforme indicado por Silva e Dias (2013) e pelos fundadores do Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (1997), essa abordagem converte a missão e a visão de uma instituição em metas estratégicas organizadas em quatro ângulos interconectados: finanças, satisfação do cliente, operações internas e desenvolvimento e aprendizado.

Cada uma dessas dimensões contribui para uma gestão equilibrada e orientada a resultados, permitindo que a organização avalie seu desempenho de forma mais ampla do que os indicadores financeiros isoladamente.

Para alinhar as ações do setor com os objetivos corporativos, os indicadores devem ser definidos no BSC e podem ser indicadores como:

- Redução de custos com passivos trabalhistas (perspectiva financeira);
- Satisfação dos funcionários com os serviços de RH (perspectiva do cliente interno);
- Tempo médio para fechar a folha de pagamento (processos internos);
- Treinamento da equipe de RH (aprendizado e crescimento).

Dessa forma, ajuda a tomar decisões mais eficazes e eleva o papel da tecnologia na organização. Além disso, é possível modelar a estrutura do Departamento de Pessoal dentro de uma secretaria governamental de acordo com esta proposta e definir metas estratégicas que conduzam a uma restrição objetiva nessa perspectiva.

A adaptação então proporciona a capacidade de operar de forma mais integrada com as estratégias organizacionais e ser medida por indicadores-chave de desempenho na eficácia de seus programas e processos. Outro exemplo é uma proposta para o uso do BSC no Departamento de Pessoal, onde metas, indicadores e ações estratégicas são definidos para cada dimensão desta ferramenta.

METODOLOGIA

O artigo foi elaborado em termos de uma abordagem, e para o método, optou-se por adotar uma pesquisa bibliográfica, com a qual foram consultados artigos acadêmicos, livros e sites especializados no assunto. Os autores citados estavam atualizados e de alta reputação, como Chiavenato e Holmes, além de sua vasta experiência em administração, planejamento estratégico, Departamento de Pessoal deram credibilidade e fundamentação ao conteúdo ensinado.

Esta pesquisa é de natureza posicional, pois se propõe a comunicar remédios práticos para a gestão estratégica no departamento de pessoal, nomeadamente na antecipação e redução de passivos trabalhistas. No que diz respeito à natureza da pesquisa, esta é considerada exploratória, pois visa explorar um tema ainda pouco discutido de forma integrada, que é como funciona ao trabalhar com consultoria especializada associada a ferramentas de gestão estratégica.

Esta pesquisa tem uma abordagem não quantitativa, visando analisar os dados criticamente a partir da interpretação de ideias e conceitos sem medição estatística.

Com relação ao horizonte temporal, este estudo é uma fotografia instantânea, pois considera o fenômeno em um ponto no tempo sem acompanhar seu desenvolvimento ao longo do tempo. A análise foi de natureza interpretativa e serviu de base teórica, permitindo que os resultados fossem construídos de forma lógica e transparente. Isso me fez apreciar ainda mais como um papel consultivo pode mudar a forma como entendemos a gestão de pessoas e transformá-la em uma vantagem competitiva para as empresas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa bibliográfica mostraram que uma das principais diferenças estratégicas para as organizações é ter uma equipe especializada em assessoria no Departamento de Pessoal. Por outro lado, as ações das empresas que implementam esse suporte são frequentemente mais em conformidade com a lei, experimentam menos erros operacionais e reduzem gradualmente as responsabilidades trabalhistas.

No que diz respeito à segurança jurídica, ela depende apenas da continuidade da orientação técnica que possibilita evitar novas medidas cautelares e garante o cumprimento das leis trabalhistas, previdenciárias e tributárias, como visto na literatura científica, trabalhar legalmente é um fator chave para a sustentabilidade financeira de todos os negócios.

Ao utilizar ferramentas como SWOT, 5W2H, Análise de GAP e Balanced Scorecard, conseguimos alcançar melhorias importantes na produtividade. Usando a Análise SWOT, as forças e fraquezas foram mapeadas, o que expôs a falta de aprimoramento em alguns dos processos internos e identificou oportunidades e ameaças causadas por mudanças legislativas contínuas.

O 5W2H foi utilizado para estruturar números reais ao longo do tempo, tornando a implementação e o monitoramento dos planos mais transparentes e objetivos. Mostrar lacunas nas práticas atuais em comparação com o cenário ideal resultante da Análise de GAP orientou ações corretivas e preventivas.

Ao mesmo tempo, o Balanced Scorecard de RH ajudou a alinhar os objetivos deste departamento com as metas estratégicas da empresa e, assim, criou a possibilidade de monitorar os resultados para alcançar esses resultados usando indicadores estratégicos.

Ou seja, a administração e gestão de pessoal quando baseada em suporte profissional e ferramentas de planejamento estratégico, em algumas organizações tem mostrado seu dispositivo operacional, tornando-se o que chamamos de inteligência organizacional. Também é ainda mais fácil interagir com diferentes áreas da empresa, aprimorando a corporação e contribuindo para sua competitividade.

Foi desenvolvido o quadro 2, que mostra na prática como as ferramentas estratégicas são aplicadas ao Departamento Pessoal. Onde ilustra as perspectivas como a parte financeira, clientes internos, processos internos e o aprendizado e crescimento. No quadro 2, também estão os indicadores de KPI, as metas, as ferramentas aplicadas e uma ação estratégica baseada na metodologia 5W2H. Essa forma de organizar as informações mostra que contar com assistência pode ajudar a diminuir os passivos trabalhistas.

Quadro 2 - Ferramentas estratégicas adaptadas ao DP.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Ferramenta Aplicada	Ação Estratégica (Resumo 5W2H)
Financeira	Reduzir custos com passivos trabalhistas	Valor gasto com processos trabalhistas	Redução de 30% ao ano	Análise GAP + 5W2H	What: revisar processos Why: evitar falhas When: mensalmente Where: setor de DP Who: analista de DP How: revisão de contratos e folha How much: sem custo extra
Clientes (internos)	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação com o atendimento do DP	85% de aprovação	Análise SWOT + 5W2H	What: implementar canal de feedback Why: melhorar percepção do setor When: trimestral Where: intranet Who: RH e DP How: formulário anônimo How much: baixo custo
Processos Internos	Otimizar o fechamento da folha de pagamento	Tempo médio de fechamento	Redução para 3 dias úteis	Análise GAP + 5W2H	What: automatizar etapas Why: evitar atrasos When: até o 5º dia útil Where: software de gestão Who: assistente de DP How: parametrização do sistema How much: investimento em sistema
Aprendizado e Crescimento	Fortalecer a capacitação da equipe de DP	Horas de treinamento por colaborador	Mínimo de 12h por semestre	SWOT + 5W2H + GAP	What: realizar capacitações Why: reduzir falhas técnicas When: semestral Where: ambiente virtual ou presencial Who: gerente de RH How: treinamentos com especialista How much: custo planejado em orçamento anual

Fonte: autoria própria, 2025.

A ajuda especializada combinada com ferramentas estratégicas é a defesa para não se arriscar em termos de reivindicações trabalhistas, transformando a gestão de pessoas em algo moderno, eficiente e juridicamente seguro. Essas são práticas que, juntamente com uma visão estratégica previne litígios e processos de cobrança retroativos, naturalmente tornam-se empresas mais saudáveis.

Assim, os resultados obtidos são de que o papel da assessoria é proteger a empresa de autuações trabalhistas, fortalecer reputação positiva e construir um histórico benéfico para atividades futuras de acordo com as alterações na legislação e com uma boa posição no mercado em que opera.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a velocidade e a complexidade das mudanças nas leis trabalhistas, ficou claro que o Departamento de Pessoal não pode mais ser considerado como setor burocrático. O DP é parte importante nas empresas e precisa acompanhar as atualizações e estar em constante aprendizado. Com essa realidade, o presente artigo tem como problemática: De que forma a Assessoria especializada pode atuar como ferramenta estratégica para reduzir passivos trabalhistas?

Com base na revisão bibliográfica, a assessoria especializada previne e reduz significativamente o surgimento de passivos trabalhistas, atuando como ferramenta estratégica, ferramentas como: Análise SWOT, 5W2H, Análise de Gap e Balanced Scorecard, são maneiras de diagnosticar a situação, padronizar processos, acompanhar indicadores entre referências de espera e ajustar o Departamento Pessoal às estratégias da empresa.

A assistência especializada trabalha de forma proativa para cumprir a lei. Além disso, essa combinação não só pode ajudar a tornar as práticas legais, seguras e rentáveis, mas também é benéfica para a transparência e a verdade na gestão da empresa. Observou-se que organizações que preferem esse tipo de gestão experimentam um menor número de conflitos trabalhistas.

Em síntese, contar com uma assessoria especializada aliada a uma análise estratégica é uma direção segura para as empresas brasileiras. Assim, elas podem atuar de forma legal, sem riscos à vida das pessoas, e ainda criar um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 8 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 jul. 2017. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 8 ago. 2025.

CAMILO, Sabrina. O que é passivo trabalhista? Entenda tudo! 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/passivo-trabalhista/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

CASTRO, Cati. A evolução do Departamento Pessoal: do processamento de folha de pagamento à gestão estratégica de pessoas. 2025. Disponível em: <https://gemeasdodp.com.br/a-evolucao-do-departamento-pessoal-do-processamento-de-folha-de-pagamento-a-gestao-estrategica-de-pessoas/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DA SILVA, Elvis Magno; DIAS, Louise Maria Aninceto. O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard. [S.l.: s.n.], 2013.

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de Direito do Trabalho. ed. 22. São Paulo: LTr, 2025.

DIXI RELÓGIO DE PONTO. Passivos trabalhistas: o que são e quais os principais causadores. 2022. Disponível em: <https://www.dixiponto.com.br/noticias/passivos-trabalhistas-o-que-sao-e-quais-os-principais-causadores/>. Acesso em: 1 ago. 2025.

ESCALA. Passivo trabalhista: reduza com gestão de escalas. 2023. Disponível em: <https://escala.app/blog/passivo-trabalhista/>. Acesso em: 1 ago. 2025.

HOLMES, Hélio. Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica. São Paulo: Gen Atlas, 2020.

JUSBRASIL. Descumprimento do contrato de trabalho: saiba quais são as consequências. 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/descumprimento-do-contrato-de-trabalho-saiba-quais-sao-as-consequencias>. Acesso em: 5 ago. 2025.

MAGALHÃES, Tavira. 5W2H: o que é e como implementar. 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/5w2h-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MARTINS, Sergio Pinto. Manual do FGTS. 6. ed. São Paulo: Foco, 2025.

OLIVEIRA, Antônia Luana de. Passivo trabalhista: estudo de caso em uma empresa de mineração da região do Seridó. 2016. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2016.

RIBEIRO, Joana; TÃO, Eduardo. Ferramenta de gestão: análise GAP – autoconsciência do estado presente para ir ao estado desejado. 2025.

RODRIGUES, Rene. Departamento pessoal, reforma trabalhista e legislação trabalhista. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2025.

SANTANA, Daniel Alves. As ações de um departamento pessoal preventivo: reflexos em passivos trabalhistas. Revista Científica da UniMais, v. 22, n. 1, p. 153-169, 2024.

SCHMITZ, Marília. Se não contribuir com INSS, o que acontece? Saiba agora! 2025. Disponível em: <https://schmitzadvogados.com.br/o-que-acontece-se-eu-deixar-de-contribuir-com-o-inss/>. Acesso em: 7 ago. 2025.

SEBRAE. Planejamento estratégico: dos primeiros passos até a execução. 2020.

SILVA, Amanda Soares *et al.* Evolução histórica do departamento de pessoal e sua importância para as empresas. 2021.

TST. Tribunal Superior do trabalho. Relatório Geral da Justiça do Trabalho – 2024. Brasília, DF 2024.

TOTVS. A bomba-relógio dos passivos trabalhistas: desarme-a antes que seja tarde demais. 2025. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/passivos-trabalhistas/>. Acesso em: 1 ago. 2025.



Auditoria em Recursos Humanos: Análise da Gestão de Pessoas em Instituições Públicas no Estado do Amazonas

Audit of Human Resources: An Analysis of Personnel Management in Public Institutions in the State of Amazonas

Lorenza Giovanna Matos de Arruda

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/1035348342905014>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: Auditoria de Recursos Humanos é uma avaliação formal e sistemática das políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização, com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos, verificar a conformidade legal e regulamentar, e propor melhorias para otimizar a gestão. Dessa forma, este estudo explora o panorama da auditoria em Recursos Humanos (RH) nas secretarias de Estado da administração pública do Amazonas. O problema de pesquisa central foi identificar os desafios relacionados à padronização, transparência e detalhamento das informações nessas auditorias. O objetivo foi analisar o cenário atual das auditorias em RH e gestão de pessoas, focando na disponibilidade e qualidade das informações divulgadas. Como procedimento, realizou-se um estudo documental e bibliográfico de natureza aplicada com abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa analisou os relatórios anuais de auditoria da Controladoria Geral do Estado do Amazonas (CGE-AM) disponíveis nos sites oficiais de 22 secretarias estaduais, representando o universo da amostra. Os resultados revelaram carência de informações divulgadas nos relatórios anuais de auditoria, demonstrando ainda falta de padronização de procedimentos de auditoria no que tange a gestão de recursos humanos, necessitando de melhorias para aprimorar o processo.

Palavras-chave: auditoria em recursos humanos; gestão pública; transparência; controle interno.

Abstract: Human Resources Auditing is a formal and systematic evaluation of an organization's people management policies and practices. Its purpose is to identify strengths and weaknesses, verify legal and regulatory compliance, and propose improvements to optimize management. Accordingly, this article explores the landscape of Human Resources (HR) auditing in the state secretariats of the Amazonas public administration. The central research problem was to identify the challenges related to the standardization, transparency, and detailed nature of information in these audits. The objective was to analyze the current scenario of HR and people management audits, focusing on the availability and quality of the disclosed information. The methodology involved an applied documentary and bibliographic study with a mixed (quantitative and qualitative) approach. The research analyzed the annual audit reports from the State General Comptroller of Amazonas (CGE-AM) available on the official websites of 22 state secretariats, representing the sample universe. The results revealed a scarcity of information disclosed in the annual audit reports, further demonstrating a lack of standardization in auditing procedures concerning human resources management, indicating a need for improvements to enhance the process.

Keywords: human resources auditing; public management; transparency; internal control.

INTRODUÇÃO

A gestão pública contemporânea enfrenta o desafio premente de conciliar a crescente demanda por serviços de qualidade com a imperatividade da eficiência e da transparência na alocação e utilização dos recursos. Nesse cenário, o capital humano emerge como o ativo mais valioso de toda organização, e no setor público, à gestão de recursos humanos assume um papel estratégico na consecução das metas governamentais e na entrega de valor à sociedade. Contudo, a complexidade e a escala das operações estatais, aliadas à natureza do interesse público, tornam a administração dos recursos humanos particularmente suscetível a desvios, ineficiências e inconformidades. Assim, a auditoria em RH, por sua vez, emerge como uma ferramenta essencial para assegurar a conformidade, otimizar processos e promover a boa governança. Para Chiavenato (2009), a auditoria de RH permite “avaliar e monitorar a eficácia das políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como identificar oportunidades de melhoria”

A transparência e a publicidade dos atos administrativos são princípios basilares da administração pública brasileira, conforme o Art. 37 da Constituição Federal de 1988. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) reforça essa necessidade, determinando que os órgãos públicos divulguem informações de interesse coletivo ou geral, independentemente de solicitações. Relatórios de auditoria, por sua natureza fiscalizatória e avaliativa, são instrumentos essenciais de transparência e accountability, permitindo que a sociedade acompanhe a aplicação dos recursos e a performance da gestão pública. A padronização desses relatórios, seguindo as melhores práticas de comunicação, é crucial para a acessibilidade e compreensibilidade das informações.

A inexistência ou a ineficácia da auditoria em recursos humanos nas instituições públicas resulta em gestão de pessoas inadequada, baixa produtividade e desmotivação dos servidores, levando ao comprometimento da eficiência dos serviços públicos e a otimização dos investimentos em capital humano. No contexto da administração pública estadual do Amazonas, a Controladoria Geral do Estado (CGE) figura como o principal ente fiscalizador, responsável por auditar as secretarias e verificar o cumprimento das boas práticas de gestão.

Apesar da importância da auditoria na fiscalização e melhoria contínua da gestão pública, observa-se uma lacuna potencial na forma como as auditorias em recursos humanos são conduzidas e divulgadas nas secretarias estaduais do Amazonas. Essa carência de informações padronizadas e detalhadas pode comprometer a transparência e a capacidade de identificação de fragilidades e oportunidades de aprimoramento na gestão de pessoas.

Diante da complexidade e da criticidade da gestão de recursos humanos na esfera pública, o problema de pesquisa se configura em identificar o panorama da auditoria em recursos humanos e gestão de pessoas nas instituições públicas

do Estado do Amazonas, e quais os desafios relacionados à padronização, transparência e detalhamento das informações nesses processos?

O objetivo do estudo foi analisar o cenário atual das auditorias em recursos humanos e gestão de pessoas nas secretarias de Estado da administração direta do Amazonas, identificando suas características, abrangência, desafios e lacunas, com foco na disponibilidade e qualidade das informações divulgadas. Para tal, buscou-se quantificar, dentro de uma amostra, as instituições públicas do Amazonas que possuem relatórios anuais de auditoria da CGE publicados em seus sites oficiais, determinar a atualidade das publicações dos relatórios de auditoria disponíveis, avaliar qualitativamente a padronização da análise de informações e o nível de detalhamento dos conteúdos relacionados à auditoria em recursos humanos e gestão de pessoas nos relatórios publicados e discutir as implicações da ausência de padronização, atualização e detalhamento das informações de auditoria em RH para a governança, transparência e eficiência da gestão de pessoas no setor público amazonense.

A relevância deste estudo reside na necessidade premente de aprimorar a gestão pública, garantindo que os recursos humanos sejam administrados de forma ética, eficiente e em conformidade com o arcabouço legal vigente. A auditoria em Recursos Humanos, embora consolidada no ambiente corporativo privado, ainda carece de maior sistematização e reconhecimento pleno de seu potencial transformador no setor público brasileiro. A má gestão de pessoas pode acarretar não apenas prejuízos financeiros, mas também o comprometimento da qualidade dos serviços prestados, a desmotivação dos servidores e a erosão da confiança pública. Assim, a presente investigação justifica-se por oferecer subsídios teóricos e práticos para a implementação e o fortalecimento de mecanismos de controle interno na gestão de pessoas, contribuindo para a probidade administrativa e a consecução do interesse coletivo.

Este artigo é composto de cinco seções organizadas a partir desta introdução, o referencial teórico que apresenta como principais autores Chiavenato, Cintra e Matos em seguida, a metodologia que apresenta o caminho para alcançar o objetivo do estudo, os resultados e discussões, composta por dois tópicos, e por fim, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos de Auditoria

A auditoria, conforme Almeida *et al.* (2012), a auditoria compreende o levantamento, estudo e avaliação sistemática de transações, procedimentos, operações, rotinas e demonstrações contábeis e financeiras de uma entidade. Matos (2015, p. 23) define auditoria como “o exame de registros, demonstrações financeiras, sistemas de controle interno, procedimentos operacionais ou qualquer outro objeto, com a finalidade de verificar a sua conformidade com princípios, normas

ou leis estabelecidas”. Seu principal objetivo é aumentar a confiança dos usuários nas informações auditadas, conferindo credibilidade aos registros e demonstrações. Ela atua na fiscalização do patrimônio da entidade, verificando a conformidade das informações e a existência de distorções significativas por erro ou fraude.

A auditoria é classificada quanto à sua extensão (geral, parcial ou por amostragem), profundidade (integral ou por revisão analítica) e tempestividade (permanente ou eventual). No contexto da gestão, a auditoria pode assumir diversas tipologias, tais como: auditoria contábil, focada em demonstrações financeiras; auditoria operacional, que avalia a eficiência e eficácia dos processos; e auditoria de conformidade, que verifica o cumprimento de leis e regulamentos.

A auditoria em recursos humanos, por sua vez, congrega elementos dessas diversas tipologias, aplicando-as aos processos e políticas de gestão de pessoas. Paiva *et al.* (2021) reforçam que a auditoria aumenta os benefícios econômicos das informações contábeis ao reduzir a suscetibilidade a distorções. Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) constataram que a auditoria tem se adaptado ao ambiente organizacional, caracterizando-se como instrumento promotor de mudança e inovação.

Gestão de Recursos Humanos no Setor Público

De acordo com Matias-Pereira (2012) a Administração Pública é o governo em movimento, onde o Estado atua de forma concreta e imediata para a consecução dos interesses coletivos, visando o bem comum.

Dessa forma, para que o Estado cumpra suas competências constitucionais em sentido pleno da Administração Pública por meio dos poderes executivo, legislativo e judiciário este atua utilizando duas diferentes técnicas: desconcentração (Administração Pública Direta), onde há a criação de órgão e a distribuição de competência para a mesma pessoa jurídica e a descentralização (Administração Pública Indireta), onde há a criação de entidade e a distribuição de competência para outra pessoa jurídica (Meirelles, 2015).

Tomando por base a importância da Administração Pública como instrumento para execução de ações em prol da coletividade, é fundamental que haja uma gestão de pessoas e recursos humanos eficiente. A gestão de recursos humanos na administração pública difere significativamente daquela praticada no setor privado. Regida por princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a gestão de pessoas no setor público é marcada pela estabilidade do servidor, pelo sistema de concursos públicos para provimento de cargos e pela rigidez da legislação (Brasil, 1988). Chiavenato (2009, p. 121), embora focado no contexto empresarial, ressalta que a gestão de pessoas envolve “planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos humanos para o alcance dos objetivos organizacionais”. No setor público, essa gestão deve ir além da mera burocracia, buscando alinhar as competências dos servidores aos objetivos estratégicos do Estado e às necessidades da sociedade. Desafios como a politização de cargos, a ineficiência nos processos de avaliação e desenvolvimento, e a necessidade de

combate ao nepotismo e à corrupção são recorrentes e evidenciam a fragilidade de sistemas de controle internos inadequados (Motta, 2006).

Assim, os controles internos são essenciais nesse processo. O TCU (2012) enfatiza que o controle interno deve ser uma atividade permanente dentro da organização, seguindo manuais de boas práticas para apontar e solucionar desvios dos objetivos. Segundo Lunkes (2010), eles podem ser entendidos como medidas de prevenção para proteger a integridade do patrimônio. Castro (2008) os vê como a segurança do administrador, pois este responde por seus atos e deve praticá-los com segurança. Attie (1998) complementa que o controle interno abrange o plano de organização e todos os métodos e medidas para salvaguardar ativos, verificar a exatidão de dados contábeis, desenvolver eficiência operacional e estimular o cumprimento de políticas administrativas. No setor público, os controles internos são ainda mais cruciais por gerenciarem recursos públicos, devendo assegurar a efetividade dos atos praticados pelos agentes. O Tribunal de Contas da União (TCU, 2012) delinea princípios como custo/benefício, qualificação do pessoal, segregação de funções, formalização de instruções e aderência a normas legais. Para a área de gestão de pessoas, um controle interno de gestão de pessoas eficaz examina analiticamente os processos de RH, servindo como ferramenta de apoio e assessoramento.

A transparência e a publicidade dos atos administrativos são princípios fundamentais da administração pública brasileira, conforme o Art. 37 da Constituição Federal de 1988. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) reforça essa exigência, determinando a divulgação de informações de interesse público. Relatórios de auditoria, como instrumentos de fiscalização e avaliação, são cruciais para a transparência e accountability, permitindo que a sociedade acompanhe a aplicação dos recursos e a performance da gestão. A padronização desses relatórios é vital para a acessibilidade e compreensibilidade das informações, e a falta de padronização impede uma visão sistêmica da situação e compromete a eficácia da auditoria.

Auditoria em Recursos Humanos

A auditoria em recursos humanos pode ser compreendida como o exame sistemático e formal das políticas, procedimentos e práticas de gestão de pessoas de uma organização, com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos, avaliar a conformidade com as leis e regulamentos, e propor melhorias. Segundo Milkovich (2006, p. 518), a auditoria em Recursos Humanos “trata-se de uma atividade essencialmente especializada dentro das organizações, pois permite às mesmas examinar as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, passando pelos diversos subsistemas de RH”. Dessa forma, a auditoria em recursos humanos consiste em uma avaliação estruturada e rigorosa das políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização. Esse processo envolve a análise do desempenho atual dessas políticas e práticas, mensurando seus custos e benefícios. Essa mensuração pode ser comparada tanto com o desempenho histórico da própria organização quanto com o de outras empresas ou instituições. O objetivo final é propor melhorias e otimizar a gestão de pessoal.

Este processo possibilita a avaliação do desempenho da área de Administração de Recursos Humanos de uma organização por meio da análise de dados concretos e verificáveis, presentes nos sistemas e fluxos internos de RH da própria empresa. Quanto à sua natureza, esta abordagem volta-se primordialmente para análises aprofundadas, buscando confirmar a correção das práticas adotadas. Caracteriza-se por um cunho vertical, o que implica uma investigação aprofundada da área ou subsistema em questão. Importante ressaltar que a auditoria, nesse sentido, não propõe diretamente soluções para questões de ordem mais operacional, mas sim aborda a área com uma profundidade de análises jurídica e contábil, permeada por uma visão específica e altamente técnica (Cintra, 2016).

Para realizar uma auditoria de recursos humanos, deve-se analisar inicialmente os subsistemas de Recursos Humanos. Segundo Chiavenato (2009), estes estruturam-se em agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; e monitorar pessoas. A partir da análise dos subsistemas, realiza-se o levantamento de registros e estatísticas nas seguintes funções do RH: Análise e descrição dos cargos; recrutamento; seleção; treinamento; nível de empregados; promoções e transferências; manutenção do moral e da disciplina; saúde e segurança; controle de pessoal; administração de salários; e acordos coletivos (Chiavenato, 2009).

No contexto da administração pública, a auditoria é um instrumento de controle crucial para assegurar a legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia na gestão dos recursos. A Constituição Federal de 1988 estabelece tanto o controle externo (com o auxílio do Tribunal de Contas da União) quanto o sistema de controle interno em cada poder. Peter e Machado (2014) definem a auditoria governamental como a avaliação que busca comprovar a legalidade, legitimidade, adequação dos sistemas de controles internos e os resultados de economicidade, eficiência e eficácia na aplicação dos recursos públicos. A Controladoria Geral da União (CGU), por meio de Instruções Normativas (INs) como a IN nº 3/2017, estabelece os princípios e diretrizes para a atividade de auditoria interna governamental, conceituando-a como uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, que busca adicionar valor e melhorar as operações de uma organização, auxiliando-a a atingir seus objetivos mediante a avaliação e melhoria dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos das instituições públicas a nível federal. Rodrigues e Machado (2021) destacam que o planejamento da auditoria deve contemplar os planos e objetivos da entidade e programas públicos.

Neste sentido, a Controladoria do Estado do Amazonas (CGE-AM) é fundamental para a fiscalização interna e auditoria da gestão pública estadual. Por meio da Subcontroladoria-Geral de Controle Interno, a CGE-AM supervisiona e orienta o uso de recursos públicos, buscando eficiência, legalidade e transparência.

Suas atribuições incluem a elaboração de um plano anual de auditoria para as unidades do Executivo, a execução de auditorias em áreas como gestão contábil, financeira e orçamentária, além da avaliação de programas e da gestão geral. A CGE-AM também avalia o desempenho dos órgãos quanto à economicidade,

eficiência, eficácia, efetividade e equidade. Além disso, trabalha no aprimoramento dos controles internos, identificando falhas e prevenindo corrupção. A promoção da integridade, transparência e controle social são pilares de sua atuação, incentivando a participação da sociedade na fiscalização dos gastos. Para isso, emite certificados e relatórios de auditoria, essenciais para a avaliação da gestão.

A auditoria da CGE-AM é crucial para o sistema de controle interno do Estado, pois identifica riscos, avalia a gestão e propõe melhorias, assegurando a legalidade e transparência. O órgão colabora com outras entidades, como o Tribunal de Contas do Estado, para garantir a correta aplicação dos recursos e o bom funcionamento da administração pública.

O escopo da auditoria em RH na gestão pública é vasto, abrangendo desde o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho, até a desligamento e aposentadoria. A auditoria, neste contexto, não é apenas um processo de detecção de erros, mas uma ferramenta proativa para aprimorar a governança e a gestão estratégica de pessoas.

METODOLOGIA

Tomando por base o problema de pesquisa, esta trata-se de uma pesquisa aplicada por buscar gerar conhecimentos direcionados à aplicação prática, focados na resolução de problemas. Por buscar compreender e interpretar o estudo de um determinado objeto, o presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa (Alyrio, 2009). Ainda, por analisar numericamente determinada amostra de instituições públicas, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa, tendo em vista a coleta e análise de dados numéricos. Quanto ao seu fim, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, buscando conhecer com maior profundidade o assunto e torná-lo mais claro, construindo questões importantes para a condução da pesquisa, conforme Beuren (2014).

Em relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, baseada na análise de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados, como relatórios de auditoria e gestão, além de bibliografias pertinentes a respeito do tema abordado neste estudo.

Para este estudo, o universo da amostra adotada compreendeu 22 secretarias de Estado da administração direta do Amazonas, abrangendo o universo total dessas instituições no escopo definido.

A amostra foi a não probabilística intencional por julgamento, a qual delimita-se aos relatórios anuais de gestão publicados nos sites oficiais de cada instituição abordada neste estudo.

A coleta de dados ocorreu por meio do levantamento de informações nos sites oficiais de todas as 22 secretarias estaduais do Amazonas e do portal da Controladoria Geral do Estado (CGE-AM), visando localizar os relatórios anuais

de auditoria realizados pela CGE e publicados nos respectivos sites. Por fim, foi realizada uma análise de conteúdo aprofundada, com foco em:

- Identificação da data da última publicação do relatório anual de auditoria.
- Avaliação da padronização da análise e apresentação das informações contidas nos relatórios.
- Avaliação do nível de detalhamento das seções ou parágrafos referentes à auditoria de recursos humanos e gestão de pessoas. Buscou-se identificar a presença de indicadores específicos, análises de conformidade de processos de RH (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração) e recomendações explícitas para a área.

Os dados coletados foram compilados e categorizados para facilitar a visualização da proporção de secretarias com e sem relatórios publicados, bem como a avaliação qualitativa do conteúdo dos relatórios no que concerne à área de Recursos Humanos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Levantamento dos Relatórios de Auditoria Referente à Gestão Anual do Exercício

Apesquisa nas 22 secretarias de Estado da administração direta do Amazonas revelou um panorama desafiador em relação à disponibilidade e qualidade dos relatórios de auditoria da CGE, particularmente no que concerne à gestão de pessoas.

Quadro 1 – Secretarias Estaduais do Amazonas.

	Possui Relatório de Auditoria Publicado?	Ano	Possui informações detalhadas quanto aos procedimentos adotados na auditoria?
Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC)	Sim	2023	Não
Secretaria de Estado de Governo (SEGOV)	Não	-	-
Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ)	Não	-	-
Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar (SEDUC)	Não	-	-
Secretaria de Estado da Saúde (SES-AM)	Sim	2024	Não

	Possui Relatório de Auditoria Publicado?	Ano	Possui informações detalhadas quanto aos procedimentos adotados na auditoria?
Secretaria de Estado de Segurança Pública (SSP-AM)	Sim	2023	Apontamentos quanto as melhorias que podem ser realizadas ao setor de gestão de pessoas
Secretaria de Estado de Assistência Social e Combate à Fome (SEAS)	Não	-	-
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEDECTI)	Sim	2023	Não
Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMA)	Sim	2023	Não
Secretaria de Estado de Infraestrutura (SEINFRA)	Sim	2024	Foco em apresentar pontos auditados Apontamentos quanto as melhorias que podem ser realizadas ao setor de gestão de pessoas
Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC)	Não	-	-
Secretaria de Estado de Produção Rural (SEPROR)	Sim	2024	Possui auditoria, mas focada somente no financeiro
Secretaria de Estado de Administração e Gestão (SEAD)	Sim	2024	Não
Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania (SE-JUSC)	Sim	2024	Não
Secretaria de Estado de Habitação (SUHAB)	Sim	2023	Foco em apresentar pontos auditados Apontamentos quanto as melhorias que podem ser realizadas ao setor de gestão de pessoas
Secretaria de Estado de Cidades e Territórios (SECT)	Não	-	-
Secretaria de Estado de Proteção Animal (SEPET)	Não	-	-
Secretaria de Estado de Pesca e Aquicultura (SEPA)	Não	-	-

	Possui Relatório de Auditoria Publicado?	Ano	Possui informações detalhadas quanto aos procedimentos adotados na auditoria?
Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SEPCd)	Não	-	-
Secretaria Geral da Vice-Governadoria	Não	-	-
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano (SEDURB)	Sim	2024	Apresentação superficial de boas práticas de gestão
Secretaria de Estado de Energia, Mineração e Gás (SEMIG)	Sim	2024	-

Fonte: autores, 2025.

Do total de 22 secretarias analisadas, os resultados foram os seguintes:

- 10 secretarias não possuem relatório anual de auditoria realizado pela CGE publicado em site oficial. Esta ausência representa uma falha na transparência e na prestação de contas, impedindo o acesso público a informações cruciais sobre a gestão nessas instituições, o que contraria o princípio da publicidade e a Lei de Acesso à Informação. A não publicação de relatórios anuais de auditoria impede que a sociedade civil e outros órgãos de controle acompanhem a aplicação dos recursos públicos e a performance da gestão, gerando um déficit de accountability.
- 12 secretarias possuem relatório anual de auditoria publicado. Embora a existência desses relatórios seja um passo positivo em direção à transparência, a análise aprofundada revelou desafios significativos em sua qualidade e abrangência.

Após levantamento realizado nas instituições públicas, destacam-se os seguintes gargalos na auditoria de recursos humanos:

1. Falta de Padronização na Apresentação dos Relatórios: Um dos achados mais críticos foi a ausência de padronização na análise e apresentação das informações nos relatórios publicados disponíveis para consulta pública. A estrutura, a profundidade e a forma de exposição dos dados variavam consideravelmente entre as secretarias. Essa falta de uniformidade dificulta a comparação de dados e a compreensão sistêmica das boas práticas e deficiências, comprometendo a eficácia da auditoria como ferramenta de gestão e controle externo. Relatórios não padronizados podem obscurecer informações, impedindo uma visão clara da saúde da gestão pública e dificultando a identificação de tendências ou problemas recorrentes, o que contraria o propósito de uma comunicação clara e objetiva.
2. Atualidade das Publicações: Foi constatado que as últimas publicações divulgadas são referentes ao ano de 2023. Embora seja compreensível

que os relatórios do ano corrente (2024) ainda não estejam finalizados ou publicados, a inexistência de relatórios mais recentes (que geralmente se referem ao ano fiscal anterior) pode indicar um atraso nos ciclos de auditoria e publicação. A tempestividade da informação é crucial para a tomada de decisões e para a accountability. A informação desatualizada perde parte de seu valor para o monitoramento e a fiscalização, tanto interna quanto externa, e dificulta a capacidade da alta administração de tomar decisões tempestivas. Um exemplo prático dessa deficiência é observado no estudo de caso do Banco da Amazônia, onde falhas recorrentes em registros de pessoal no SISACNET persistiram mesmo após ações corretivas, evidenciando a necessidade de ações preventivas e um acompanhamento mais ágil.

3. Carência de Informações Detalhadas em RH e Gestão de Pessoas: O aspecto mais preocupante para este estudo foi a acentuada carência de informações detalhadas sobre auditoria de recursos humanos e gestão de pessoas nos relatórios publicados. Na maioria dos relatórios, a menção a esta área era mínima, frequentemente resumida a um único parágrafo generalista, sem apresentar indicadores específicos de desempenho de RH, análises de conformidade de processos (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração), ou recomendações explícitas e mensuráveis para a área.

Esta superficialidade impede uma avaliação precisa da efetividade da gestão de pessoas e das áreas que demandam maior atenção. A auditoria de RH, conforme Chiavenato (1994), é essencial para a “análise das políticas e práticas de pessoal e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria”. A ausência desse detalhamento nos relatórios limita a capacidade de aprimoramento da gestão de pessoas e reduz a transparência sobre um dos ativos mais críticos do setor público: o capital humano. Controles internos inconsistentes, inadequados e insuficientes na área de Recursos Humanos, como os detectados no Banco da Amazônia, são um risco significativo que não está sendo devidamente evidenciado ou detalhado nos relatórios das secretarias do Amazonas.

Ainda, a falta de padronização nas informações de Recursos Humanos impossibilita a identificação dos seis processos dinâmicos da gestão de pessoas propostos por Chiavenato (2010) – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – em uma perspectiva de auditoria. Isso significa que não é possível verificar, por exemplo, a eficiência do processo de recrutamento e seleção (agregar pessoas), a adequação das avaliações de desempenho (aplicar pessoas), a justiça das políticas de remuneração (recompensar pessoas), a efetividade dos programas de treinamento (desenvolver pessoas), a promoção de um ambiente de trabalho saudável (manter pessoas) ou a qualidade dos sistemas de informação de RH (monitorar pessoas). A falta de detalhamento impede que a auditoria em RH atue como uma ferramenta de gestão estratégica que visa assegurar uma administração eficaz, eficiente e transparente.

Esses resultados sugerem que, embora a Controladoria Geral do Estado desempenhe seu papel fiscalizatório, há um espaço substancial para o aprimoramento na metodologia de auditoria em RH e na forma como os resultados são comunicados. A carência de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e estruturais para as unidades de auditoria interna, como evidenciado no estudo de Lara (2022), pode ser um fator contribuinte para a superficialidade dos relatórios, limitando a capacidade dos auditores de aprofundar suas análises em áreas específicas como a gestão de pessoas. A falta de informações pormenorizadas em áreas críticas de RH pode levar à subestimação de riscos, à perda de oportunidades de melhoria contínua e à dificuldade em responsabilizar os gestores por deficiências na área de pessoal, comprometendo a eficácia, eficiência e economicidade da gestão pública.

Os impactos da auditoria são múltiplos. Além da identificação de falhas e desvios, a auditoria atua preventivamente, estimulando a adoção de melhores práticas. Contribui para a redução de custos por meio da eliminação de pagamentos indevidos e da otimização da força de trabalho. Promove a segurança jurídica da instituição e de seus gestores, ao assegurar a conformidade com a legislação. Fortalece a imagem institucional ao demonstrar compromisso com a probidade e a eficiência. E, fundamentalmente, aprimora a qualidade do serviço público, pois uma gestão de pessoas mais eficiente e transparente se reflete diretamente na capacidade da administração de atender às demandas da sociedade. A auditoria não deve ser vista como uma fiscalização punitiva, mas como um processo de aprendizado organizacional e de melhoria contínua.

Proposta de Melhoria

De acordo com Chiavenato (2004), os indicadores de análise em auditoria podem incluir uma variedade de aspectos. Ele sugere avaliar a proporção do staff da área de Gestão de Pessoas (GP) em relação ao total de funcionários da organização, a lucratividade por funcionário por ano, calculada pela divisão do lucro total da organização pelo número de funcionários, com a média americana sendo de U\$ 21 mil per capita. As atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) também podem ser analisadas, observando a percentagem de recursos aplicados em T&D em relação à folha de pagamento (a média americana é de U\$ 1,4% ao ano) ou a percentagem de funcionários treinados por ano (a média americana é de 92,5% ao ano), entre outras possibilidades (Cintra, 2016).

A análise desses indicadores específicos pode revelar diversas situações:

- Pode indicar uma deficiência ou adequação na estrutura funcional, como poucos funcionários na área de GP para atender às demandas ou, inversamente, um superdimensionamento.
- Pode apontar deficiência ou eficiência nos processos produtivos, no nível de produtividade dos colaboradores, e na utilização de tempo e/ou recursos (materiais, financeiros, humanos) em todas as áreas da empresa, impactando diretamente na lucratividade.
- Pode demonstrar a coerência, ou a falta dela, entre os investimentos em T&D e os custos gerais com colaboradores (folha de pagamento).

Além disso, esses indicadores podem mostrar se há um bom índice de treinamento dos colaboradores, sendo crucial que esse índice se reflita positivamente nos resultados de suas atividades laborais (Cintra, 2016).

Assim, à luz da teoria de Kurt Lewin, importante psicólogo do século XX, referente a dinâmica de grupos no ambiente organizacional, as mudanças ocorrem por meio de três etapas: descongelamento, que representa a compreensão das resistências; mudança, que deve ser precedida de exploração, ingresso, diagnóstico, planejamento, ação, avaliação e término; e recongelamento, que representa a estabilização das mudanças realizadas.

A partir do cenário anteriormente delineado, que evidencia a relevância da auditoria em Recursos Humanos na administração pública do Amazonas, bem como as lacunas observadas na padronização, no detalhamento e na tempestividade dos relatórios da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas (CGE-AM), propõem-se as seguintes ações para aprimorar o processo de auditoria nas secretarias estaduais, com especial enfoque na área de gestão de pessoas:

1. **Padronização e Detalhamento dos Relatórios de Auditoria da CGE-AM:** Sugere-se a elaboração de um modelo padronizado de relatório, contendo informações mais robustas e detalhadas quanto aos aspectos do exercício anual. Assim como a criação de seção específica e detalhada para a gestão de recursos humanos no processo de auditoria, incluindo indicadores de desempenho de RH (KPIs), análise de conformidade processual e avaliação de controles internos. As recomendações devem ser descritas no relatório de forma específica e monitoráveis, apresentando especificações mensuráveis e apresentando os devidos responsáveis de cada setor.
2. **Aumento da Tempestividade na Publicação dos Relatórios:** Sugere-se otimização do ciclo de auditoria onde a CGE-AM deverá revisar seus fluxos de trabalho para acelerar o processo de auditoria e a subsequente elaboração dos relatórios, visando a uma publicação mais célere e atual. A informação desatualizada mitiga seu valor para o monitoramento e a fiscalização.
3. **Fortalecimento das Unidades de Auditoria Interna (CGE-AM e das Secretarias):** Sugere-se maior alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e estruturais que sejam suficientes para o desempenho adequado das atividades de auditoria. A carência desses recursos, limita a capacidade de aprofundar análises e de atuar proativamente. Deve-se ainda oferecer treinamento e desenvolvimento contínuo aos auditores, especialmente em metodologias de auditoria de RH, uso de ferramentas analíticas e técnicas de comunicação de achados complexos. O treinamento é vital para aprimorar as habilidades e competências. Por fim, considerando que a consultoria em auditoria interna é uma área recente e ainda não consolidada, a CGE-AM poderia desenvolver uma metodologia própria para serviços de consultoria em RH, assessorando as secretarias na mitigação de riscos e no alcance de metas e objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas.

4. Promoção da Cultura de Controle Interno e Transparência em RH: A CGE-AM deverá reforçar a importância da implementação de controles internos robustos nos próprios processos de RH das secretarias. Esse processo inclui a criação de manuais de normas e procedimentos claros para a área de pessoal.

Ao implementar essas propostas, o Estado do Amazonas terá a oportunidade de transformar seus processos de auditoria, especialmente na área de Recursos Humanos, convertendo-os em ferramentas mais estratégicas, transparentes e eficazes para a boa governança e para a otimização da gestão de pessoas, o que resultará em um impacto positivo na prestação de serviços à população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A auditoria em recursos humanos é um componente vital para a eficiência, conformidade e transparência da gestão pública. No Estado do Amazonas, a atuação da Controladoria Geral do Estado (CGE) é de fundamental importância, mas os achados desta pesquisa indicam a necessidade premente de aprimoramentos significativos nos processos de auditoria e na publicidade de seus resultados, especialmente no que tange à gestão de pessoas.

A identificação dos entes sem relatórios de auditoria publicados e a ausência de padronização, atualização e detalhamento das informações em RH nos relatórios existentes representam lacunas substanciais para a accountability e para a tomada de decisões estratégicas. A superficialidade atual dos relatórios em relação à área de RH, muitas vezes resumida a um parágrafo generalista, impede a identificação de problemas sistêmicos e a formulação de recomendações precisas para a melhoria contínua.

A auditoria em recursos humanos na gestão pública transcende a mera verificação de rotinas e documentos; configura-se como um pilar estratégico para a consolidação de uma administração pública mais eficiente, ética e responsiva às necessidades sociais. Ao diagnosticar pontos críticos, identificar desvios e propor recomendações para aprimoramento, a auditoria de Recursos Humanos não apenas mitiga riscos e fortalece os mecanismos de controle interno, mas também potencializa a capacidade do Estado de cumprir sua missão institucional.

É imperativo que a CGE-AM, em colaboração com os entes administrativos, revise e padronize os modelos de relatórios de auditoria. Essa padronização deve incluir seções específicas e detalhadas para a auditoria em recursos humanos, com a apresentação de indicadores claros de desempenho, conformidade de processos e resultados de auditorias específicas de pessoal (recrutamento, seleção, treinamento, folha de pagamento). A implementação de um ciclo de auditoria e publicação mais ágil também é fundamental para garantir a tempestividade das informações. Ao fazer isso, não apenas a transparência será elevada, mas também será promovida uma gestão de pessoas mais estratégica, eficaz e responsável no serviço público amazonense. A auditoria interna, para cumprir seu papel, precisa de

recursos humanos, financeiros, tecnológicos e estruturais adequados, e a carência desses elementos pode comprometer a sua capacidade de desempenho pleno.

Cumpra-se algumas limitações do estudo como o embargo para o início da pesquisa devido à dificuldade de acesso a documentação das instituições e o tempo de acesso a dados mais detalhados quanto a auditoria interna no site Gov. com, onde a solicitação leva em média quatro a seis meses de resposta, formando assim um dos gargalos apresentados quanto a transparência das informações.

Sugere-se a continuidade do estudo juntamente com a realização de entrevistas aprofundadas com gestores da CGE e das secretarias, bem como com os próprios auditores, para compreender os desafios operacionais na elaboração e publicação desses relatórios e a percepção sobre a importância e as dificuldades na auditoria de RH. Adicionalmente, um estudo de caso aprofundado em entes administrativos públicos da esfera estadual que se destaquem na gestão de RH e na transparência de auditorias poderia oferecer modelos de boas práticas. A análise de um período mais longo de relatórios também permitiria observar a evolução das recomendações e o atendimento por parte das secretarias ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse. M.; ZONNATO, Vinícius. C. S. **Perfil dos Artigos sobre Controle Interno no Setor Público Em Periódicos Nacionais E Internacionais**. Revista da Administração Pública. 48(5), 1135-1163, 2014.

BRASIL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. **Decreto n.º 3.591, de 06 de setembro de 2000**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm. Acesso em: 18 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre uma estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

CINTRA, Josiane C; BATISTA, Adilséia Soriani; ALVES, Sandra Raschini. **Auditoria e Consultoria em RH**. Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO AMAZONAS. **Controle Interno**, 2025.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 03, de 09 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, 2017.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 08, de 06 de dezembro de 2017**. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, que estabelece os procedimentos para a prática profissional da atividade, 2017.

FONSECA, Anabela R.; JORGE, Susana; NASCIMENTO, Caio. **O Papel da Auditoria Interna na Promoção da Accountability nas Instituições de Ensino Superior**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 54(2), p. 243-265, mar.-abr. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LARA, Flávio Luiz. **Auditoria interna governamental: uma análise das atividades desenvolvidas nas IFES do Estado de Mato Grosso à luz da legislação e doutrina**. 2022. 15 f. TCC (Especialização em Gestão Universitária) - Curso de Especialização em Gestão Universitária, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/78881/1/2022_tcc_fllara.pdf>.

LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: Estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Francisco Arthur de. **Auditoria de Recursos Humanos: conceitos, objetivos e técnicas**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MOTTA, Fernando C. **Prestes. O que é burocracia**. 9. Ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 4ª edição: São Paulo, Malheiros editores, 2015.

PAIVA, Nabila C. S. *et al.* **Auditoria em épocas de crise: um estudo sobre os efeitos da crise pandêmica SARS-CoV-2 na qualidade da auditoria**. XVIII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria (CICA). 2021.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PETER, Maria G. A.; MACHADO, Marcus V. V. **Manual de Auditoria Governamental**. São Paulo: Atlas, 2014.

RODRIGUES, Rubens. C.; MACHADO, Marcus V. V. **Atuação da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras**. Administração Pública e Gestão Social, vol. 13, núm. 4, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Auditoria governamental**. Conteudista: Antônio Alves de Carvalho Neto - Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Controles na administração pública**. <https://www.google.com/search?q=2.ed>. Conteudista: Renato Santos Chaves. - Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012.



A Influência das Habilidades Comportamentais no Desempenho Organizacional dos Colaboradores

The Influence of Behavioral Competencies on Employee Organizational Performance

Kelly Caroline Monteiro da Silva

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0001-1978-2028>

Larissa dos Santos Batista

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0009-0005-8460-7604>

Pilar Soares Muriho

Centro Universitário FAMETRO. <https://orcid.org/0000-0002-189-9554>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Centro Universitário FAMETRO. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: O presente estudo analisa a crescente relevância das habilidades comportamentais no desempenho dos colaboradores em empresas de médio e grande porte. Em um ambiente corporativo em constante transformação, competências como comunicação, empatia, resiliência e pensamento crítico tornaram-se fundamentais para o alcance de resultados sustentáveis. O estudo destaca o papel estratégico do setor de Recursos Humanos na promoção dessas habilidades, por meio de ações como programas de capacitação, avaliações de desempenho e desenvolvimento de lideranças. A análise revela que o fortalecimento das soft skills impacta diretamente a performance individual e coletiva, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa, inovadora e orientada a resultados.

Palavras-chave: desempenho; competências; desenvolvimento; resultados.

Abstract: This study analyzes the growing relevance of soft skills in employee performance in medium and large companies. In a constantly changing corporate environment, skills such as communication, empathy, resilience, and critical thinking have become essential to achieving sustainable results. The study highlights the strategic role of the Human Resources department in fostering these competencies through initiatives such as training programs, performance assessments, and leadership development. The analysis reveals that strengthening soft skills directly impacts individual and collective performance, contributing to the construction of a more collaborative, innovative, and results-oriented organizational culture.

Keywords: performance; skills; development; results.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo tem sido impactado por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, reconfigurações nos modelos de trabalho e mudanças nas expectativas dos profissionais em relação às suas interações com as empresas. Diante desse cenário dinâmico, as organizações passaram a reconhecer que, além das competências

técnicas, as habilidades comportamentais, também conhecidas como soft skills desempenham um papel fundamental para a sustentabilidade do desempenho organizacional e a promoção de ambientes corporativos colaborativos, inovadores e saudáveis.

Nesse contexto, emerge a seguinte problemática: De que maneira as habilidades comportamentais (soft skills) impactam o desempenho coletivo nas organizações? A resposta a essa questão se mostra essencial para compreender como essas competências influenciam não apenas a performance individual, mas também a coesão das equipes, o fortalecimento da cultura organizacional e a construção de ambientes de trabalho resilientes e orientados ao bem-estar coletivo.

O setor de Recursos Humanos (RH) passa a ocupar um papel central na identificação, desenvolvimento e consolidação dessas competências, atuando não apenas como executor de políticas internas, mas como agente transformador das relações organizacionais. Cabe ao RH promover iniciativas que integrem as habilidades comportamentais às diversas etapas da jornada do colaborador, por meio de programas de capacitação contínua, estratégias de avaliação comportamental e incentivo à cultura de aprendizado. Destaca-se, ainda, o papel da comunicação como competência transversal e elemento integrador das soft skills, sendo essencial à mediação de conflitos, à eficácia nos relacionamentos interpessoais e à consolidação de uma cultura organizacional baseada na escuta ativa, no diálogo e na cooperação.

Diante desse panorama, o presente estudo tem como objetivo geral: analisar de que maneira o desenvolvimento de habilidades comportamentais impacta o desempenho dos colaboradores em organizações de médio e grande porte, destacando o papel estratégico do setor de Recursos Humanos na promoção, gestão e sustentação dessas competências no ambiente corporativo.

Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar as soft skills mais valorizadas no contexto organizacional atual, segundo profissionais de Recursos Humanos e líderes de equipe; Analisar as estratégias utilizadas pelas empresas para desenvolver essas competências entre os colaboradores; Avaliar a relação entre o domínio dessas habilidades e indicadores como produtividade, clima organizacional e engajamento.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender o papel estratégico das habilidades comportamentais para o sucesso organizacional em um cenário de transformações aceleradas e demandas humanas cada vez mais complexas. Ao abordar a integração entre soft skills, desempenho corporativo e gestão de pessoas, este estudo propõe-se a contribuir com a construção de práticas mais humanas, inovadoras e sustentáveis no ambiente de trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Panorama Atual das Habilidades Comportamentais no Contexto Organizacional

O atual cenário organizacional, marcado por rápidas transformações tecnológicas, dinâmicas de mercado cada vez mais voláteis e crescente valorização da experiência humana no trabalho, tem colocado as habilidades comportamentais também no centro das discussões sobre desempenho e produtividade no ambiente corporativo.

Robbins e Judge (2013) Diferentemente das habilidades técnicas, que se referem ao domínio de ferramentas, processos e conhecimentos específicos, as soft skills englobam competências interpessoais e intrapessoais, como comunicação, empatia, adaptabilidade, trabalho em equipe e inteligência emocional. Ao contrário das habilidades técnicas (hard skills), que dizem respeito ao conhecimento específico de uma função ou área, as soft skills referem-se às competências interpessoais e intrapessoais que influenciam diretamente na maneira como os profissionais se relacionam, se comunicam, tomam decisões e se adaptam às mudanças.

Figura 1 - Soft Skills e Hard Skills.

Soft Skills	Hard Skills
Emoção, sentimentos;	Razão, lógica;
Não é mensurável;	É mensurável;
Intuitiva, bom senso;	Técnica;
Comportamental e social;	Formação e conhecimento;
Variam de acordo com a situação;	São as mesmas;
Levam ao emprego;	Levam à entrevista;
Difícil de desenvolver;	Fácil de desenvolver;

Fonte: Stefanini, 2018.

Após as mudanças estruturais no trabalho, como o crescimento do modelo híbrido, a maior autonomia das equipes e a descentralização da liderança, houve a necessidade de profissionais com capacidade de autogestão, empatia, resiliência e adaptabilidade onde estas qualidades estão diretamente ligadas às soft skills. A habilidade de gerenciar conflitos, manter um ambiente colaborativo e lidar com pressões emocionais tornou-se tão essencial quanto dominar ferramentas técnicas ou processos internos. Além disso, as organizações passaram a reconhecer que o desenvolvimento de habilidades comportamentais está fortemente associado à saúde mental dos colaboradores, à construção de um clima organizacional saudável e à retenção de talentos.

Empresas que investem estrategicamente no fortalecimento dessas competências observam, em médio e longo prazo, maior engajamento das equipes, melhoria na comunicação interna e maior capacidade de inovação, fatores que contribuem diretamente para a performance organizacional.

Segundo a pesquisa do LinkedIn 92% dos líderes consideram que a boa performance nas habilidades comportamentais está associado à melhoria do

clima organizacional, ao aumento do engajamento e à redução da rotatividade de colaboradores (Chiavenato, 2014). Ao investir nessas competências, as organizações não apenas elevam o desempenho individual, mas também constroem equipes mais coesas, inovadoras e alinhadas à cultura organizacional.

Cabe destacar que, apesar da crescente valorização destas competências ainda existe um descompasso entre as exigências do mercado e os processos de formação profissional. Muitas instituições de ensino e programas de capacitação técnica ainda focam predominantemente nas habilidades operacionais, negligenciando o desenvolvimento comportamental. Nesse contexto, o papel das empresas torna-se ainda mais estratégico ao oferecer treinamentos internos, promover feedback contínuo e criar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o desenvolvimento humano.

Relevância das Habilidades Comportamentais nas Organizações Corporativas e Desafios no Cenário Atual

O ambiente corporativo contemporâneo encontra-se em constante transformação, impulsionado por inovações tecnológicas, mudanças nos modelos de gestão, globalização dos mercados e profundas alterações nas relações de trabalho. Nesse contexto dinâmico e cada vez mais complexo, as competências técnicas tradicionalmente valorizadas nos processos seletivos e avaliações de desempenho revelam-se insuficientes para garantir a adaptabilidade, a produtividade e a sustentabilidade organizacional de longo prazo. Em contrapartida, as habilidades que englobam um conjunto amplo de competências socioemocionais e cognitivas que não estão ligadas a conhecimentos técnicos específicos, mas sim à forma como os indivíduos se relacionam consigo mesmos, com os outros e com o ambiente ao seu redor, destacam-se viabilizando uma comunicação eficaz, o pensamento crítico, a empatia, a resiliência, a adaptabilidade, a criatividade e a capacidade de trabalhar em equipe. Tais competências são fundamentais para a resolução de problemas complexos, a tomada de decisões assertivas e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e inovadores.

Figura 2 – Impactos das soft skills na corporação.



Fonte: Pires, 2024.

Para Chiavenato (2000, p.286) “[...] o planejamento estratégico passa a ser desdobrado em vários planos táticos que precisam ser integrados e coordenados no planejamento estratégico”. Nas empresas de médio e grande porte, essa valorização das habilidades comportamentais se acentua devido à diversidade de perfis profissionais, à interdependência entre áreas e à necessidade de alinhamento estratégico entre diferentes níveis hierárquicos. Organizações com estruturas mais robustas e múltiplos setores enfrentam desafios diários relacionados à comunicação interna, à gestão de conflitos, à liderança efetiva e ao engajamento de equipes. Nesse cenário, colaboradores que demonstram estas habilidades comportamentais desenvolvidas tendem a apresentar maior capacidade de adaptação às mudanças, melhor desempenho interpessoal e maior contribuição para os objetivos organizacionais. Apesar da reconhecida importância dessas competências, sua promoção e desenvolvimento dentro das empresas ainda enfrentam diversos desafios. Um dos principais entraves diz respeito à dificuldade em mensurar e avaliar de forma objetiva esses comportamentos. Ao contrário das competências técnicas, que podem ser comprovadas por meio de certificações, testes ou portfólios, as habilidades comportamentais envolvem aspectos subjetivos e variam conforme o contexto, a cultura organizacional e os próprios valores individuais. Além disso, há uma lacuna significativa na formação tradicional dos profissionais, uma vez que os currículos escolares e universitários ainda priorizam conteúdos técnicos, deixando em segundo plano o desenvolvimento emocional e relacional dos estudantes.

Outro desafio recorrente está relacionado à resistência cultural dentro das organizações. Em muitas empresas, especialmente aquelas com modelos de gestão mais conservadores, as *soft skills* ainda são vistas como atributos secundários ou difíceis de serem trabalhados de maneira estruturada. Nesses ambientes, a liderança muitas vezes não reconhece a importância de investir em treinamentos comportamentais ou de incorporar essas competências nos critérios de avaliação de desempenho e progressão de carreira. Tal resistência dificulta a criação de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento humano integral e ao estímulo do protagonismo dos colaboradores.

A importância de uma gestão eficaz das competências não pode ser subestimada, uma vez que ela impacta diretamente a produtividade e a satisfação dos colaboradores (Leite e Martins, 2020).

Além disso, o cenário pós-pandemia de covid-19 trouxe mudanças profundas no mundo do trabalho, acelerando a adoção de modelos híbridos e remotos, o que implicou em novas exigências comportamentais. A comunicação virtual, a gestão do tempo, a autonomia, a inteligência emocional e a colaboração à distância tornaram-se competências cruciais para o sucesso profissional. Ao mesmo tempo, surgiram novos desafios, como o aumento da ansiedade, a dificuldade de manter vínculos entre equipes e o sentimento de isolamento. Diante disso, as empresas tiveram que repensar suas estratégias de desenvolvimento humano, priorizando ações que promovam bem-estar, engajamento e a construção de relacionamentos interpessoais significativos, mesmo em ambientes digitais. É importante destacar que o avanço das tecnologias, especialmente da inteligência artificial e da automação,

tem ampliado a valorização das soft skills no mercado de trabalho. À medida que as tarefas repetitivas e operacionais são cada vez mais executadas por máquinas, os profissionais precisam se diferenciar por meio de competências que não podem ser automatizadas, como a criatividade, a liderança, a empatia e a capacidade de resolver problemas inéditos. Assim, o desenvolvimento dessas habilidades deixa de ser um diferencial para se tornar uma exigência básica de sobrevivência profissional.

A valorização das Habilidades Comportamentais e o Papel Estratégico do Setor de Recursos Humanos (RH)

Diante da crescente valorização das habilidades comportamentais nas organizações, o setor de Recursos Humanos (RH) passa a desempenhar um papel ainda mais estratégico, deixando de atuar apenas como executor de processos administrativos e operacionais para assumir uma posição de protagonismo no desenvolvimento de competências que impactam diretamente o desempenho individual e coletivo. No ambiente corporativo atual, o RH é chamado a liderar iniciativas que promovam uma cultura organizacional alinhada aos valores da colaboração, da empatia, da escuta ativa e da inteligência emocional. O desenvolvimento destas, não acontece de forma espontânea nem se resume à realização de treinamentos pontuais. Ele exige um planejamento contínuo, estruturado e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa. Nessa perspectiva, o RH atua como facilitador e articulador de ações integradas que envolvem diferentes áreas e níveis hierárquicos. Entre essas ações, destacam-se os programas de capacitação contínua, os processos de coaching e mentoring, os workshops de desenvolvimento pessoal e profissional, e as trilhas de aprendizagem personalizadas.

Para Chiavenato (2008) descreve que a atuação do sujeito com a sua subjetividade tem suma importância na dinâmica organizacional. Essas iniciativas têm como principal objetivo criar oportunidades para que os colaboradores desenvolvam habilidades como escuta ativa, empatia, resiliência, liderança, criatividade e tomada de decisão — competências que, uma vez fortalecidas, contribuem para ambientes de trabalho mais saudáveis, inovadores e produtivos. Em paralelo, o RH também precisa investir em metodologias modernas de avaliação comportamental, capazes de identificar os pontos fortes e as lacunas de desenvolvimento de cada colaborador. Ferramentas como o feedback 360°, as análises de perfil comportamental, os mapas de competências e as entrevistas estruturadas de avaliação são exemplos de instrumentos que ajudam nesse diagnóstico.

O setor de RH precisa desenvolver políticas claras de reconhecimento e valorização das soft skills, promovendo uma cultura organizacional que incentive comportamentos alinhados aos valores corporativos. Isso pode ser feito por meio de sistemas de recompensas, planos de carreira baseados em competências, promoções por mérito comportamental e práticas de gestão participativa. Ao reconhecer o valor das habilidades humanas como critério de avaliação e crescimento, as organizações contribuem para o fortalecimento de um ambiente mais justo, engajador e motivador, além de realizar um papel estratégico do RH

fomentando a liderança humanizada nas empresas. Os líderes exercem forte influência sobre o comportamento das equipes e, por isso, devem ser preparados não apenas para conduzir tarefas e metas, mas para inspirar, escutar, orientar e desenvolver pessoas, nesse sentido, promove treinamentos específicos sobre comunicação não violenta, resolução de conflitos, empatia, gestão emocional e escuta ativa. Esses elementos são fundamentais para a construção de um ambiente corporativo positivo, onde as soft skills possam florescer naturalmente no dia a dia.

Além do desenvolvimento de colaboradores e lideranças, o RH também tem a missão de integrá-las às políticas organizacionais, garantindo que essas competências estejam refletidas nos processos de recrutamento, integração, avaliação de desempenho, planos de sucessão e desligamento. A integração dessas competências ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador permite que a empresa construa um ecossistema de desenvolvimento contínuo.

Chiavenato (1999, p.06): “Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso” O desempenho dos colaboradores em ambientes organizacionais está diretamente relacionado à combinação de conhecimentos técnicos, experiência prática e, sobretudo, competências comportamentais. À medida que o mercado se torna mais dinâmico, competitivo e interdependente, cresce a compreensão de que o sucesso profissional e o alcance de metas empresariais dependem, em grande parte, da qualidade das relações humanas e da capacidade de adaptação às mudanças sendo dimensões fortemente impactadas pelas soft skills. Desenvolver essas habilidades no ambiente corporativo não apenas melhora o desempenho individual, mas também eleva os resultados coletivos, fortalecendo a cultura organizacional e contribuindo para a sustentabilidade da empresa.

O papel da Comunicação como Eixo Integrador das Habilidades Comportamentais nas Organizações

A comunicação eficaz é um exemplo clássico de soft skill com influência direta no desempenho. Profissionais que se expressam com clareza, escutam com atenção e conseguem adaptar sua linguagem a diferentes públicos são mais eficientes na transmissão de ideias, na resolução de conflitos e na negociação de soluções. Em equipes multifuncionais, compostas por indivíduos de diferentes formações e perfis, essa competência torna-se essencial para alinhar objetivos, distribuir tarefas e promover a colaboração. A ausência dessa habilidade, por outro lado, pode gerar ruídos de informação, retrabalho, desperdício de tempo e baixa produtividade. A resiliência e a inteligência emocional, igualmente, exercem impacto significativo sobre o desempenho em contextos de pressão por resultados, prazos curtos e mudanças constantes, a capacidade de manter o equilíbrio emocional, lidar com frustrações e adaptar-se rapidamente torna-se um diferencial competitivo. Profissionais emocionalmente inteligentes tendem a apresentar maior estabilidade no comportamento, agem com empatia diante das dificuldades dos colegas e contribuem para a construção de um ambiente mais saudável e produtivo. Isso

se traduz em menor rotatividade, maior engajamento e melhor desempenho das equipes tendo a comunicação e alinhamento um divisor de águas para intermediar conflitos e buscar soluções eficazes.

Segundo Chiavenato (1989, p. 39), “comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pelo outro indivíduo, caso não haja o entendimento do significado, não houve comunicação, de modo que sem compreensão a comunicação não é efetiva.”,

O pensamento crítico e a resolução de problemas também figuram entre as competências comportamentais mais valorizadas pelas organizações. Colaboradores com essas habilidades são capazes de analisar situações complexas, avaliar riscos e propor soluções criativas e viáveis. Os líderes são protagonistas que se concentram em fatores sobre os quais têm controle. Em vez de se sentirem esmagados por circunstâncias externas, veem a si mesmos como capazes de responder a elas. Não se sentem onipotentes, mas encaram os desafios de forma direta e serena (Kofman, 2018).

Portanto, investir no fortalecimento da comunicação organizacional não é apenas uma decisão operacional, mas um ato estratégico que promove a transformação individual e coletiva. Quando cultivada com intencionalidade e sensibilidade, a comunicação se torna a base sobre a qual se constroem relações de confiança, ambientes de aprendizagem contínua e equipes emocionalmente inteligentes pilares essenciais para o sucesso das organizações transformando o ato de comunicar em um processo vivo, que molda o comportamento organizacional e influencia diretamente os resultados de negócios.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise teórica evidencia que o desenvolvimento das habilidades comportamentais está diretamente relacionado ao aumento da produtividade, à melhoria do clima organizacional e à retenção de talentos. Pesquisas recentes apontam que mais de 90% dos líderes corporativos consideram as soft skills tão importantes quanto as competências técnicas para o sucesso organizacional (LinkedIn, 2024).

Além disso, a comunicação surge como uma das competências mais valorizadas, servindo de base para a construção de relacionamentos, resolução de conflitos e alinhamento de metas. Empresas que investem em estratégias de desenvolvimento humano contínuo relatam ganhos expressivos em inovação e engajamento.

O setor de RH, quando atuante de forma estratégica, consegue integrar essas habilidades a todas as fases da jornada do colaborador — desde o recrutamento até os planos de sucessão —, promovendo uma cultura organizacional mais forte, ética e adaptável.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica permite o aprofundamento teórico sobre determinado tema por meio da análise de obras já publicadas. A fundamentação teórica foi construída a partir da análise de livros, artigos acadêmicos e relatórios institucionais relacionados às habilidades comportamentais, gestão de pessoas e comunicação organizacional.

A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno das competências comportamentais de forma ampla, considerando sua complexidade e o impacto multidimensional que exercem sobre o desempenho dos colaboradores e os processos internos das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações que caracterizam o atual cenário organizacional demandam uma reavaliação dos critérios que historicamente nortearam a avaliação de desempenho e a gestão de pessoas nas empresas. Conforme discutido ao longo deste estudo, as habilidades comportamentais assumem papel central na promoção de ambientes de trabalho colaborativos, inovadores e resilientes, sendo imprescindíveis para a sustentabilidade das organizações de médio e grande porte. A análise realizada permitiu compreender que competências como comunicação eficaz, empatia, resiliência, adaptabilidade e pensamento crítico não apenas favorecem a performance individual, mas também fortalecem a coesão das equipes, a saúde organizacional e a capacidade de resposta diante das constantes mudanças do mercado. Destaca-se, ainda, a importância da comunicação como competência transversal, essencial à mediação de conflitos, à integração de equipes e à consolidação de uma cultura corporativa pautada pelo diálogo e pela escuta ativa.

Neste contexto, o setor de Recursos Humanos se reposiciona como agente estratégico, responsável pela articulação de políticas, programas e práticas voltadas ao desenvolvimento contínuo dessas competências. A atuação do RH deve ir além da operacionalização de treinamentos, assumindo o compromisso de integrar as soft skills aos processos organizacionais em todas as fases da jornada do colaborador. Ainda que o reconhecimento da importância das habilidades comportamentais venha crescendo, permanecem desafios relevantes à sua consolidação, como a dificuldade de mensuração objetiva, a resistência cultural e a carência de formação voltada ao desenvolvimento socioemocional. Tais obstáculos exigem abordagens metodológicas mais integradas, bem como o fortalecimento de uma cultura organizacional que valorize o protagonismo dos sujeitos e o aprendizado contínuo.

Dessa forma, conclui-se que o desenvolvimento das soft skills no ambiente corporativo não deve ser compreendido como um diferencial competitivo, mas como uma condição essencial para o enfrentamento das complexidades do mundo

do trabalho contemporâneo. As organizações que conseguirem integrar essas competências aos seus valores, práticas e estratégias estarão mais preparadas para alcançar resultados sustentáveis e fomentar relações profissionais mais humanas e significativas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Atlas, 2016.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2023**. Genebra: WEF, 2024.

APÊNDICE

1. Qual das alternativas a seguir descreve corretamente a diferença entre hard skills e soft skills?

A) Hard skills estão relacionadas à empatia e inteligência emocional, enquanto soft skills tratam de ferramentas técnicas.

B) Soft skills envolvem apenas competências técnicas operacionais.

C) Soft skills dizem respeito a competências interpessoais e intrapessoais, enquanto hard skills se referem ao domínio técnico de ferramentas e processos.

D) Hard skills são mais importantes que soft skills no atual contexto organizacional.

2. Qual dos fatores abaixo tem impulsionado a valorização das habilidades comportamentais nas organizações?

A) A automatização das soft skills pelas máquinas.

B) A estabilidade do mercado e a padronização dos processos.

C) O crescimento do modelo de trabalho exclusivamente presencial.

- D) A descentralização da liderança e a adoção de modelos híbridos de trabalho.
3. Segundo o estudo, qual é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas no desenvolvimento de habilidades comportamentais?
- A) A inexistência de hard skills nos processos seletivos.
- B) A facilidade de mensuração objetiva das soft skills.
- C) A resistência cultural e a dificuldade de integrar soft skills às avaliações de desempenho.
- D) O excesso de foco no desenvolvimento emocional nos currículos escolares.
4. Qual é o papel estratégico do setor de Recursos Humanos (RH) no desenvolvimento das soft skills, de acordo com o texto?
- A) Executar apenas processos burocráticos e administrativos.
- B) Contratar profissionais altamente técnicos sem considerar habilidades comportamentais.
- C) Facilitar ações integradas de capacitação, avaliação comportamental e promoção de uma cultura de desenvolvimento humano.
- D) Ter foco exclusivo em políticas salariais e benefícios.
5. Por que a comunicação é considerada um eixo integrador das habilidades comportamentais nas organizações?
- A) Porque é a única habilidade necessária para o trabalho em equipe.
- B) Porque substitui o papel das demais soft skills.
- C) Porque facilita a escuta ativa, a resolução de conflitos, a colaboração e promove ambientes saudáveis.
- D) Porque permite que os colaboradores não precisem desenvolver outras habilidades.
6. De acordo com Chiavenato (1989), quando a comunicação é considerada efetiva?
- A) Quando há múltiplos canais de transmissão.
- B) Quando o emissor transmite muitas informações simultaneamente.
- C) Quando a mensagem é transmitida com rapidez, independentemente da compreensão.
- D) Quando o receptor compreende o significado da mensagem transmitida.



Inserção Profissional: Transcendendo o Mercado de Trabalho

Professional Insertion: Transcending the Labor Market

Cassio Miguel da Silva Teixeira

Fametro. <http://lattes.cnpq.br/2625747060763502>

Erika Louise Avelino Barbosa

Fametro. <http://lattes.cnpq.br/3088176029184089>

Laildson Ribeiro Calderaro

Fametro. <http://lattes.cnpq.br/7479444073402784>

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Fametro. <http://lattes.cnpq.br/8305945212327621>

Resumo: A inserção de pessoas trans no mercado de trabalho ainda é marcada por desafios estruturais que refletem séculos de marginalização e exclusão social. A evasão escolar, a discriminação no processo seletivo e a ausência de políticas institucionais efetivas contribuem para que a maioria das travestis e mulheres transexuais no Brasil tenha a prostituição como principal fonte de renda. Esse cenário é sustentado por práticas discriminatórias históricas que patologizaram a transgeneridade e limitaram o acesso a direitos básicos. Apesar dos avanços legais, como o direito ao uso do nome social e a retificação de documentos, a inclusão formal ainda é restrita. Nesse contexto, a atuação integrada de Recursos Humanos, SESMT, DHO e das diretrizes ESG é essencial para criar ambientes laborais seguros, equitativos e respeitosos, rompendo o ciclo de exclusão e precarização. O presente estudo analisa os principais obstáculos enfrentados por pessoas trans no mercado de trabalho e propõe caminhos para a promoção de uma inclusão efetiva, por meio de políticas institucionais e práticas corporativas comprometidas com a equidade e a justiça social.

Palavras-chave: inclusão; mercado de trabalho; transgeneridade; políticas organizacionais; diversidade.

Abstract: The inclusion of trans people in the labor market is still marked by structural challenges that reflect centuries of marginalization and social exclusion. School dropout, discrimination in recruitment processes, and the absence of effective institutional policies contribute to the fact that the majority of travestis and transgender women in Brazil rely on prostitution as their main source of income. This scenario is sustained by historical discriminatory practices that pathologized trans identities and limited access to basic rights. Despite legal advances, such as the right to use a social name and the rectification of official documents, formal inclusion remains restricted. In this context, the integrated action of Human Resources, Occupational Health and Safety (SESMT), Organizational Development (DHO), and ESG guidelines is essential to create safe, equitable, and respectful workplaces, breaking the cycle of exclusion and precariousness. This study analyzes the main obstacles faced by trans people in the labor market and proposes pathways to promote effective inclusion through institutional policies and corporate practices committed to equity and social justice.

Keywords: inclusion; labor market; transgender identities; organizational policies; diversity.

INTRODUÇÃO

A inserção de pessoas trans no mercado de trabalho permanece como um dos maiores desafios sociais contemporâneos, refletindo séculos de marginalização e exclusão social. Historicamente, a transgeneridade foi situada como abjeta em nossa sociedade, sustentada por um modelo patriarcal e heteronormativo que impõe o binarismo homem/mulher baseado no sexo biológico (Butler, 2015; Franco, 2018). Essa lógica excludente resulta na marginalização de travestis e transexuais, submetendo-os a preconceitos estruturais que impactam diretamente sua trajetória educacional e profissional, além de sua saúde mental (Vieira, 2019; Clarindo, 2022).

Essa realidade é evidenciada em dados que mostram a evasão escolar de aproximadamente 82% das pessoas trans durante o ensino médio, o que dificulta o acesso ao mercado formal e conduz grande parte dessa população à prostituição como principal fonte de renda (Franco, 2018; Rego *et al.*, 2021; ANTRA, 2022). Além disso, por muito tempo, a transexualidade foi tratada como patologia, legitimando práticas discriminatórias em diferentes esferas, incluindo a laboral (Bento, 2006). Apesar de avanços importantes, como a decisão do STF em 2018 que garantiu a alteração de nome e gênero em documentos oficiais sem necessidade de cirurgia ou autorização judicial (Brasil, 2018), a inclusão efetiva no mercado de trabalho ainda se mostra limitada, especialmente considerando que mais de 90% das travestis e mulheres transexuais atuam na informalidade ou em ocupações precárias (IBGE, 2022).

Diante desse cenário, torna-se essencial questionar: como o setor de Recursos Humanos (RH) pode atuar para tornar o ambiente corporativo mais inclusivo e acolhedor para pessoas trans? Essa problemática norteia o presente estudo, que tem como objetivo geral analisar o papel do RH na promoção da inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho, com foco na construção de ambientes de trabalho justos, éticos e equitativos.

Para atingir esse propósito, foram definidos três objetivos específicos: (1) Contextualizar a inserção de pessoas trans no mercado de trabalho (2) Identificar barreiras estruturais e culturais que limitam sua contratação e permanência; e (3) Avaliar como o RH pode promover inclusão e equidade nas organizações.

Promover a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho, portanto, é mais do que uma questão de empregabilidade; trata-se de assegurar dignidade, cidadania e equidade. Como destacam Mourão e Almeida (2020), ambientes corporativos diversos não apenas ampliam a justiça social, mas também favorecem a inovação, a produtividade e o desenvolvimento organizacional. Assim, a atuação efetiva do RH, em articulação com demais áreas institucionais, é essencial para romper com os ciclos históricos de exclusão e consolidar práticas que valorizem a diversidade como um princípio estratégico e humano.

REFERENCIAL TEÓRICO

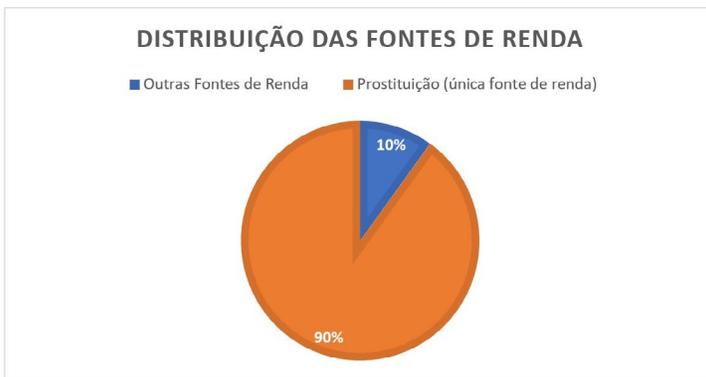
Inserção de Pessoas Trans no Mercado de Trabalho: Um Olhar Histórico e Contextual

A transgeneridade, historicamente situada como abjeta em nossa sociedade, reflete a imposição de um modelo social sustentado pelo patriarcado e pela heteronormatividade, que limita os corpos ao binarismo homem/mulher baseado no sexo biológico (Butler, 2015; Franco, 2018). Essa lógica excludente faz com que pessoas trans, incluindo travestis e transexuais, tenham suas vivências marginalizadas e submetidas a preconceitos estruturais que repercutem diretamente em sua saúde mental. Tal realidade se evidencia em dados como a evasão escolar em que cerca de 82% das pessoas trans deixam a escola durante o ensino médio e a exclusão do mercado formal de trabalho, conduzindo grande parte dessa população à prostituição como fonte de renda (Franco, 2018; Rego *et al.*, 2021). Dessa forma, torna-se imprescindível que a Psicologia e demais áreas do saber avancem para além da despatologização, compreendendo os aspectos históricos, sociais e políticos que atravessam as subjetividades trans, de modo a promover saúde mental e inclusão social (Vieira, 2019; Clarindo, 2022).

Durante muito tempo, ser uma pessoa trans foi visto como uma patologia. A própria medicina classificava a transexualidade como transtorno mental, o que legitimava diversas formas de exclusão, inclusive no mundo do trabalho (Bento, 2006). Essa visão patologizante sustentou práticas institucionais e sociais discriminatórias que ainda têm reflexos na atualidade.

No Brasil, a marginalização de pessoas trans historicamente empurrou essa população para os setores mais informais e precários da economia. Segundo dados da ANTRA (2022), mais de 90% das travestis e mulheres transexuais ainda têm a prostituição como única fonte de renda, não por escolha, mas por falta de oportunidades dignas de trabalho.

Gráfico 1.



Fonte: autores, 2025.

Desde a década de 2010, impulsionados pelo fortalecimento das lutas sociais e dos direitos LGBTQIAPN+, ocorreram avanços significativos. Em 2018, o STF assegurou que pessoas trans possam alterar nome e gênero em seus documentos oficiais sem necessidade de cirurgia ou autorização judicial (Brasil, 2018). De acordo com o IBGE (2022), cerca de 0,9% da população brasileira se identifica como transgênero ou travesti, um grupo que enfrenta alta vulnerabilidade social, com mais de 90% atuando na informalidade ou em ocupações precárias. A inclusão no mercado formal ainda é limitada, mas o reconhecimento legal tem contribuído para ampliar o acesso a direitos básicos e oportunidades de trabalho dignas.

Segundo Pelúcio (2009, p. 142):

A população trans enfrenta uma série de barreiras estruturais que impactam diretamente sua trajetória educacional e profissional. A violência simbólica presente no ambiente escolar, somada à rejeição familiar e social, ocasiona elevados índices de evasão escolar entre essas pessoas, dificultando a aquisição de formação adequada para o mercado de trabalho. Essa realidade resulta na perpetuação da exclusão social e econômica, que só pode ser enfrentada por meio de políticas públicas inclusivas e de ações afirmativas que promovam o respeito à diversidade e a garantia de direitos fundamentais.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021, p. 35): A inserção de pessoas trans no mercado de trabalho deve ser compreendida dentro de um contexto amplo que inclui desigualdades estruturais de gênero, raça, classe e acesso à educação. Essas múltiplas formas de discriminação criam barreiras que dificultam a participação plena e equitativa dessas pessoas na economia formal, exigindo políticas públicas integradas e intersetoriais para combater a exclusão social e promover a igualdade de oportunidades.

Principais Dificuldades Enfrentadas por Pessoas Trans no Mercado de Trabalho

As dificuldades enfrentadas por pessoas trans no ambiente profissional são múltiplas e se manifestam desde o momento da busca por emprego até a permanência nas empresas. Um dos maiores desafios é o preconceito estrutural, que se traduz em práticas de exclusão social, institucional e econômica.

Discriminação na contratação:

Muitas pessoas trans relatam não serem chamadas para entrevistas, mesmo tendo qualificação semelhante a outros candidatos. Em alguns casos, são rejeitadas simplesmente por sua aparência ou pela incompatibilidade entre o nome social e o nome registrado nos documentos. Há relatos de entrevistas em que recrutadores demonstraram constrangimento, hostilidade ou fizeram perguntas invasivas sobre a identidade de gênero dos candidatos trans (Branco; Carrara, 2020).

Ambientes de trabalho não inclusivos:

Mesmo quando contratadas, pessoas trans enfrentam ambientes que não respeitam sua identidade de gênero. Isso pode incluir o uso incorreto do nome social, recusa em permitir o uso do banheiro condizente com sua identidade de gênero, ausência de protocolos de diversidade, além de comentários transfóbicos, piadas ou isolamento social.

Barreiras educacionais:

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização das Nações Unidas (ONU) (2021), pessoas trans enfrentam níveis elevados de exclusão no ambiente educacional devido a práticas recorrentes de bullying, violência física e verbal, além da rejeição familiar, que muitas vezes resulta em abandono escolar precoce. Essa trajetória educacional fragilizada compromete o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para a qualificação profissional, o que limita o acesso a oportunidades de emprego formal e digno. Dessa forma, a inclusão dessa população no mercado de trabalho depende da implementação de políticas públicas integradas que promovam o respeito à diversidade, combatam o preconceito e garantam condições equitativas para o acesso à educação e ao trabalho. Ausência de políticas públicas e empresariais:

Segundo Silva (2022), “as políticas de inclusão para pessoas trans ainda são incipientes, dependendo muitas vezes da boa vontade de gestores e de ações pontuais.”

Em suma, a entrada e permanência de pessoas trans no mercado de trabalho esbarram em obstáculos que não são apenas individuais, mas estruturais. A falta de ações afirmativas, aliada à transfobia enraizada na cultura corporativa e social, cria um ciclo de exclusão que precisa ser urgentemente rompido.

As Consequências da Falta de Inclusão de Pessoas Trans no Mercado de Trabalho

A exclusão de pessoas trans do mercado de trabalho gera impactos profundos, tanto na vida individual dessas pessoas quanto na vida social como um todo. O acesso ao trabalho é um direito fundamental e um fator central para a cidadania, autonomia e dignidade. Quando esse direito é negado, abrem-se portas para outras formas de exclusão social.

Consequências individuais:

A ausência de oportunidades de emprego formal e digno faz com que muitas pessoas trans vivam em situação de vulnerabilidade. A informalidade, a prostituição compulsória e a precarização são reflexos de um sistema que não lhes oferece alternativas viáveis. Essa exclusão tem efeitos diretos sobre a saúde física e mental, gerando altos índices de depressão, ansiedade, ideação suicida e abuso de substâncias (Facchini; França, 2009).

Consequências sociais e econômicas:

Socialmente, a falta de inclusão contribui para a reprodução da desigualdade. Quando uma parte da população é sistematicamente impedida de acessar o mercado de trabalho, o país deixa de aproveitar potenciais talentos e diversidades de experiências que poderiam enriquecer os ambientes corporativos. Diversos estudos mostram que equipes diversas são mais inovadoras, produtivas e criativas (Mourão; Almeida, 2020).

Além disso, essa exclusão representa custos sociais, como o aumento da demanda por políticas assistenciais e de saúde, e o agravamento das desigualdades econômicas. O mercado de trabalho é um dos principais espaços de reconhecimento social; estar fora dele é estar à margem da cidadania plena.

Reforço dos estigmas sociais:

A exclusão laboral também reforça estigmas. Quando a presença de pessoas trans está restrita a determinados espaços (como salões de beleza, prostituição ou trabalho informal), cria-se uma imagem social estereotipada que limita ainda mais as possibilidades de inclusão em outros setores.

Promover a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho é, portanto, uma questão de equidade, direitos humanos e justiça social. Não se trata apenas de “dar emprego”, mas de transformar as estruturas que impedem o pleno exercício da cidadania dessa população.

Educação e Qualificação Profissional como Caminhos para a Inclusão

A baixa escolaridade e a dificuldade de acesso a cursos de qualificação estão entre os principais fatores que limitam a inserção de pessoas trans no mercado de trabalho formal. A evasão escolar, motivada por violência, bullying e rejeição familiar, compromete a continuidade dos estudos e, conseqüentemente, a possibilidade de alcançar melhores oportunidades profissionais (ANTRA, 2022; OIT/ONU, 2021). Nesse sentido, programas de capacitação específicos, bolsas de estudo e iniciativas de inclusão educacional tornam-se fundamentais para ampliar as chances de empregabilidade e reduzir a dependência de ocupações informais e precárias. A educação, portanto, não deve ser vista apenas como formação técnica, mas também como ferramenta de emancipação social e de acesso à cidadania plena.

O Papel das Empresas e a Cultura Organizacional na Inclusão de Pessoas Trans

A inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho exige uma transformação profunda da cultura organizacional, que deve ser sustentada por políticas institucionais consistentes. A responsabilidade vai além da contratação: envolve

o desenvolvimento de ambientes de trabalho seguros, respeitosos e equitativos, nos quais a diversidade seja valorizada como elemento estratégico. Nesse sentido, as áreas de Recursos Humanos (RH), Saúde e Segurança no Trabalho (SESMT), Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) e as diretrizes de ESG (Environmental, Social and Governance) desempenham papéis fundamentais.

Políticas de Recursos Humanos (RH):

O RH é a porta de entrada da diversidade nas organizações. Para garantir a inclusão de pessoas trans, torna-se essencial adotar políticas formais de recrutamento e seleção inclusivas, valorizem competências em detrimento de estereótipos e assegurem o uso do nome social em todas as etapas do processo. Além disso, a implantação de programas de capacitação e sensibilização para gestores e equipes é indispensável para combater preconceitos e microagressões no ambiente laboral (Branco; Carrara, 2020).

Políticas de SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho):

O SESMT deve zelar não apenas pela saúde física, mas também pela saúde psicológica das pessoas trans. Isso inclui a criação de protocolos para garantir o uso adequado de banheiros, atendimento médico respeitoso e acolhimento sem discriminação. A atuação preventiva do SESMT é essencial para assegurar ambientes livres de assédio, fortalecendo a saúde mental e física dessa população (Vieira, 2019).

Práticas de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO):

O DHO deve investir em planos de carreira inclusivos que não limitem pessoas trans a funções estigmatizadas. É necessário criar programas de mentoria, coaching e desenvolvimento de lideranças que incluam essa população, garantindo oportunidades reais de crescimento profissional. O DHO também pode implementar políticas de educação corporativa, como bolsas de estudo e apoio a cursos de qualificação voltados a grupos historicamente marginalizados, promovendo assim equidade no acesso a cargos de maior responsabilidade.

Diretrizes de ESG (Environmental, Social and Governance):

No pilar Social, a inclusão de pessoas trans deve ser tratada como prioridade estratégica. Empresas que seguem diretrizes ESG têm o dever de reportar ações concretas relacionadas à diversidade e à inclusão, apresentando indicadores de contratação, retenção e desenvolvimento de profissionais trans. No aspecto Governance, é necessário instituir códigos de conduta e canais de denúncia seguros, para coibir práticas transfóbicas e garantir responsabilização em casos de discriminação. Assim, a agenda ESG contribui para transformar a inclusão de pessoas trans em um compromisso institucional e mensurável (Mourão; Almeida, 2020).

Portanto, o papel das empresas na inclusão de pessoas trans ultrapassa a dimensão simbólica e exige a implementação efetiva de políticas integradas entre RH, SESMT, DHO e ESG. Apenas por meio dessa articulação é possível romper com o ciclo de exclusão e precarização que historicamente marca a trajetória dessa população no mercado de trabalho, promovendo ambientes realmente inclusivos, éticos e socialmente responsáveis.

METODOLOGIA

Tipo de pesquisa

Tipo de pesquisa – Descritiva

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca apresentar, de forma sistemática e detalhada, os principais aspectos relacionados à inserção de pessoas trans no mercado de trabalho. O objetivo central é descrever as condições enfrentadas por essa população, identificando dificuldades, consequências e práticas inclusivas já existentes, sem a pretensão de interferir ou manipular as variáveis analisadas. Dessa forma, pretende-se construir um panorama fiel da realidade vivenciada, subsidiando reflexões e propostas de ação.

Natureza da pesquisa – Aplicada

A natureza desta pesquisa é aplicada, pois visa gerar conhecimento voltado à solução prática de problemas sociais e institucionais relacionados à exclusão de pessoas trans do mercado de trabalho. Mais do que contribuir para o avanço teórico, a pesquisa busca fornecer subsídios concretos para a formulação de políticas públicas e empresariais, bem como para a implementação de estratégias organizacionais que promovam ambientes laborais inclusivos e equitativos.

Abordagem – Mista

A abordagem adotada é mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos para proporcionar uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. O levantamento de dados quantitativos permite dimensionar a magnitude da exclusão e os índices de vulnerabilidade enfrentados por pessoas trans, enquanto a análise qualitativa possibilita interpretar as experiências, percepções e narrativas desse grupo social. Essa integração fortalece a validade e a profundidade da pesquisa, permitindo que resultados estatísticos sejam complementados por análises interpretativas.

Estratégia – Pesquisa Participante

Optou-se pela estratégia de pesquisa participante, de modo a envolver de forma ativa o público pesquisado no processo de construção do conhecimento. Essa

escolha metodológica reconhece o protagonismo das pessoas trans, valorizando suas vivências e perspectivas. A interação entre pesquisador e participantes possibilita a coleta de informações mais autênticas e contextualizadas, além de contribuir para a construção coletiva de propostas que respondam às necessidades reais desse grupo.

Horizonte Temporal – Transversal

O horizonte temporal definido para esta pesquisa é transversal, uma vez que os dados serão coletados e analisados em um único momento. Essa escolha possibilita captar um retrato atual da situação das pessoas trans no mercado de trabalho, descrevendo o cenário contemporâneo e suas especificidades. Embora não permita acompanhar mudanças ao longo do tempo, o estudo transversal é adequado para identificar tendências, desafios e lacunas que demandam intervenções imediatas.

Público-alvo

Pessoas transgênero maiores de 18 anos, residentes no Brasil, com ou sem experiência de trabalho formal.

Etapas da pesquisa:

1. Divulgação do formulário online em redes sociais, grupos LGBTQIA+ e coletivos.
2. Entrevistas em profundidade com 3 a 5 participantes voluntários do formulário, selecionados conforme disponibilidade e interesse.
3. Análise dos dados obtidos, com identificação de padrões, percepções e desafios comuns.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa contou com a participação de 19 pessoas transgênero, sendo 10 homens trans (52,6%), 8 mulheres trans (42,1%) e 1 pessoa não binária (5,3%). A maioria dos participantes está na faixa etária entre 18 e 27 anos (68,4%), o que evidencia a juventude da amostra e reforça a importância de discutir a inserção precoce no mercado de trabalho formal.

Gráfico 2



Fonte: autores, 2025.

Quanto à situação atual, 10 pessoas afirmaram estar empregadas, enquanto 4 trabalham de forma informal e 2 estão desempregadas. Também houve relatos de pessoas apenas estudando ou atuando como bolsistas. Apesar da relativa inserção no mercado de trabalho, nota-se que mais de 30% dos participantes ainda se encontram em posições instáveis ou informais, indicando vulnerabilidade econômica.

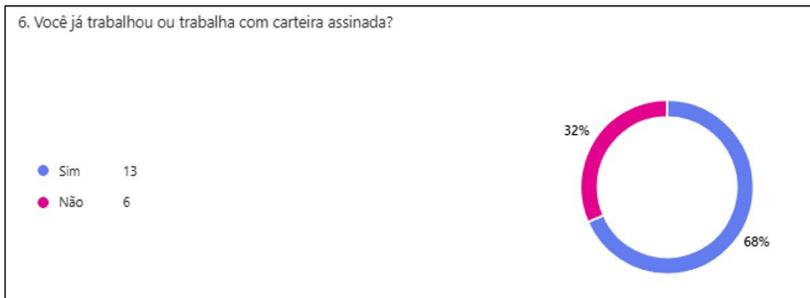
Gráfico 3.



Fonte: autores, 2025.

A experiência com trabalho formal foi confirmada por 13 participantes (68,4%), o que sugere que uma parte significativa teve acesso ao emprego com carteira assinada. No entanto, os dados revelam que 15 pessoas (78,9%) enfrentaram dificuldades para conseguir emprego em razão de sua identidade de gênero, enquanto apenas 4 afirmaram não ter vivenciado esse tipo de obstáculo. Esse dado reforça o que já vem sendo discutido na literatura: o preconceito estrutural ainda é um forte entrave à inclusão de pessoas trans no mercado formal.

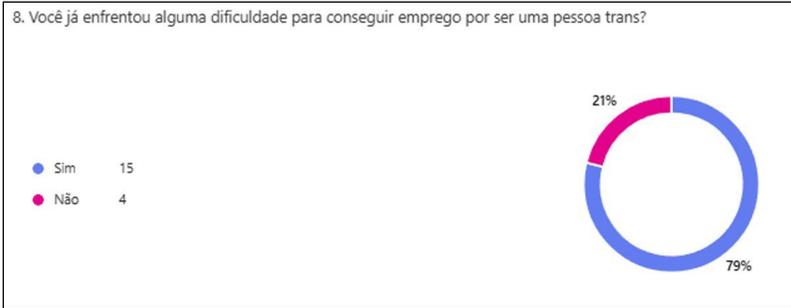
Gráfico 4.



Fonte: autores, 2025.

No que diz respeito ao respeito à identidade de gênero no ambiente de trabalho, 10 participantes afirmaram que sua identidade foi respeitada, enquanto 9 relataram ter vivenciado esse respeito apenas de forma parcial. Ou seja, nenhuma pessoa afirmou que foi completamente desrespeitada, mas o dado mostra que a inclusão plena ainda é limitada e parcial, o que pode gerar impactos emocionais e psicológicos significativos.

Gráfico 5.

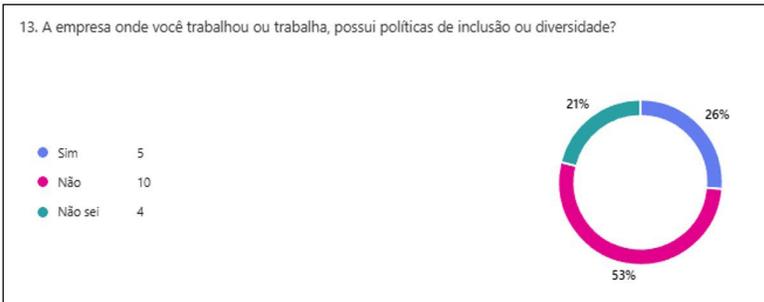


Fonte: autores, 2025.

Em relação à discriminação no trabalho, 13 participantes (68,4%) relataram já ter sido discriminados por sua identidade de gênero no ambiente profissional, contra 6 que não vivenciaram tais situações. As formas de discriminação citadas incluíram o uso incorreto do nome ou pronomes, comentários ofensivos, brincadeiras de mau gosto, assédio moral e exclusão de oportunidades.

Um aspecto relevante é a ausência de políticas institucionais de inclusão: 10 pessoas afirmaram que suas empresas não possuem políticas de diversidade e inclusão, enquanto 4 disseram não saber e apenas 5 relataram trabalhar em locais com tais políticas. Isso demonstra a fragilidade das estratégias organizacionais voltadas à equidade de gênero e diversidade, e a importância da atuação das áreas de RH, DHO e ESG, como discutido no referencial teórico.

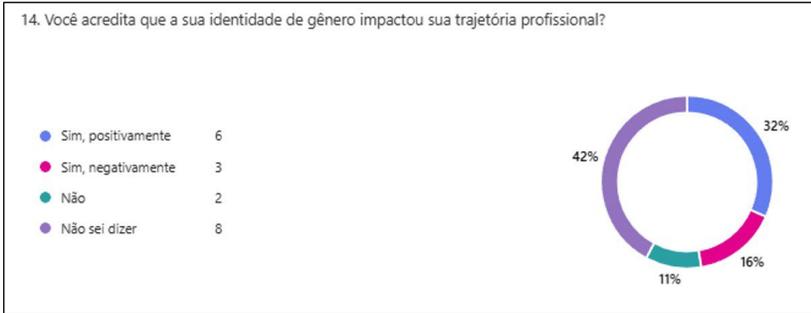
Gráfico 6.



Fonte: autores, 2025.

Sobre o impacto da identidade de gênero na trajetória profissional, as respostas foram variadas: 6 participantes (31,6%) relataram impacto positivo, 3 (15,8%) impacto negativo, 2 (10,5%) não perceberam impacto algum e 8 (42,1%) não souberam dizer. Essa variedade pode estar relacionada à diferença entre setores de atuação, nível de escolaridade, apoio social e experiências pessoais.

Gráfico 7.



Fonte: autores, 2025.

Os relatos abertos reforçaram os dados quantitativos: muitos participantes mencionaram medo constante de não conseguir trabalho, sentimentos de exclusão, baixa autoestima, insegurança financeira e desgaste emocional. Algumas falas destacaram a importância da conscientização nas empresas, programas de capacitação, apoio psicológico e políticas afirmativas com foco em empregabilidade trans como medidas essenciais para melhorar esse cenário.

Assim, os dados apontam para a existência de barreiras estruturais significativas que dificultam a entrada, permanência e valorização de pessoas trans no mercado formal de trabalho. A ausência de políticas públicas consistentes, associada à falta de preparo institucional das empresas, perpetua um ciclo de exclusão que afeta diretamente a dignidade, a saúde e a cidadania dessa população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender os desafios enfrentados por pessoas trans no processo de inserção e permanência no mercado de trabalho, a partir de uma análise histórico-social, de um referencial teórico interdisciplinar e da escuta direta desse grupo por meio de um questionário e entrevistas. Os resultados obtidos revelam que, apesar de avanços legais e sociais nas últimas décadas, a população trans ainda encontra inúmeras barreiras estruturais que dificultam o exercício pleno da cidadania e do direito ao trabalho digno.

Os dados coletados evidenciaram que a discriminação no processo seletivo, a falta de respeito à identidade de gênero nos ambientes profissionais e a ausência de políticas institucionais de diversidade e inclusão são aspectos recorrentes nas trajetórias profissionais das pessoas trans. A maior parte dos participantes relatou ter enfrentado dificuldades para conseguir emprego e vivenciado situações de preconceito no local de trabalho, mesmo quando possuíam qualificação compatível com os cargos ocupados ou desejados.

Além disso, observou-se que a baixa escolaridade decorrente da evasão escolar precoce, muitas vezes motivada por violência simbólica e física no ambiente educacional, compromete as oportunidades de qualificação profissional,

perpetuando o ciclo de exclusão e informalidade. Esses obstáculos não impactam apenas a dimensão econômica, mas também a saúde mental e emocional dessa população, que enfrenta elevados níveis de vulnerabilidade.

Nesse contexto, torna-se urgente a implementação de políticas públicas intersetoriais, que articulem ações nas áreas de educação, saúde, assistência social e empregabilidade. Do mesmo modo, é fundamental que as empresas adotem estratégias concretas de inclusão, com atuação efetiva dos setores de Recursos Humanos, SESMT, DHO e ESG, garantindo ambientes seguros, respeitosos e equitativos para pessoas trans.

A educação e a qualificação profissional despontam como caminhos centrais para a promoção da inclusão, mas precisam ser acompanhadas de mudanças culturais profundas, que combatam o preconceito e fortaleçam o respeito à diversidade. A pesquisa participante demonstrou que ouvir as experiências reais dessas pessoas é essencial para construir soluções mais sensíveis, eficazes e alinhadas às suas necessidades.

Por fim, este trabalho reafirma que a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho vai muito além da geração de emprego, trata-se de uma urgência moral, de justiça social e uma luta inadiável por direitos humanos básicos. Não é mais possível naturalizar ou silenciar a exclusão sistemática dessa população. Romper com a transfobia estrutural é uma responsabilidade que transcende setores: é um chamado para empresas, instituições e para toda a sociedade. Não se trata de concessão, mas de reparação histórica, respeito à dignidade humana e compromisso com a construção de um país verdadeiramente justo e plural.

REFERÊNCIAS

ANTRA. **Associação Nacional de Travestis e Transexuais**. Dossiê: Assassinatos e violência contra travestis e transexuais no Brasil em 2022. Brasília: ANTRA, 2022.

BENTO, Berenice. **A reinvenção do corpo: sexualidade e gênero na experiência transexual**. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

BRANCO, Camila; CARRARA, Sérgio. **Experiências de pessoas trans no mercado de trabalho: desafios e perspectivas**. Revista Brasileira de Estudos da Homossexualidade, v. 11, n. 2, p. 45-67, 2020.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade 4275**. Brasília, DF: STF, 2018.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

CLARINDO, Priscila. **Psicologia e diversidade: desafios contemporâneos**. São Paulo: Cortez, 2022.

FACCHINI, Regina; FRANÇA, Isadora Lins. **Cidadania e orientação sexual: a trajetória do Grupo Gay da Bahia**. Cadernos Pagu, Campinas, n. 33, p. 261-280, 2009.

FRANCO, Natália. **Transexualidade e políticas públicas: uma análise social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2018.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: características gerais dos moradores 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Desigualdades de gênero, raça e orientação sexual no mercado de trabalho**. Brasília: IPEA, 2021.

MOURÃO, Luciana; ALMEIDA, Thais. **Diversidade e inovação nas organizações: desafios e conquistas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 3, p. 35-52, 2020.

OIT; ONU. **Organização Internacional do Trabalho; Organização das Nações Unidas**. Relatório sobre inclusão e diversidade no mercado de trabalho. Genebra: OIT/ONU, 2021.

PELÚCIO, Larissa. **Transexualidade e mercado de trabalho: notas para uma reflexão**. In: COLLING, Leandro (org.). Estudos e políticas de gênero e sexualidade. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 133-150.

REGO, André; *et al.* **Educação e diversidade de gênero: trajetórias e desafios**. São Paulo: Paulus, 2021.

SILVA, Patrícia. **Políticas públicas e inclusão trans: desafios e avanços**. Revista Estudos Sociais, v. 18, n. 1, p. 77-92, 2022.

VIEIRA, Marisa. **Psicologia e direitos humanos: contribuições para a inclusão de minorias**. Porto Alegre: Artmed, 2019.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O questionário foi elaborado por meio da plataforma Microsoft Forms e dividido em blocos temáticos, conforme abaixo:

Bloco 1 – Perfil Sociodemográfico

- Qual sua faixa etária?
- Qual sua identidade de gênero?
 - Mulher trans
 - Homem trans
 - Pessoa não binária

- Outra (especifique)
- Qual seu Estado/Cidade de residência?
- Qual seu nível de escolaridade?
 - Ensino fundamental completo
 - Ensino fundamental incompleto
 - Ensino médio completo
 - Ensino médio incompleto
 - Ensino superior completo
 - Ensino superior incompleto
 - Pós-graduação cursando/completo
- Atualmente, você está:
 - Empregado(a)
 - Desempregado(a)
 - Trabalhando de forma informal
 - Estudando apenas

Bloco 2 – Experiência Profissional

- Você já trabalhou ou trabalha com carteira assinada?
 - Sim
 - Não
- Caso a resposta da pergunta anterior seja positiva, em qual área você atuou ou atua?
 - Administrativa
 - Operacional
- Você já enfrentou alguma dificuldade para conseguir emprego por ser uma pessoa trans?
 - Sim
 - Não
 - Se sim, quais foram essas dificuldades?

Bloco 3 – Ambiente de trabalho e inclusão

- Em algum trabalho formal que você teve, sua identidade de gênero foi ou é respeitada?
 - Sim
 - Não
 - Parcialmente
- Já sofreu discriminação no ambiente de trabalho por ser uma pessoa trans?
 - Sim

- Não
- Se sim, qual foi o tipo de discriminação? (pode marcar mais de uma)
- Uso incorreto do nome ou pronomes
- Comentários ofensivos
- Exclusão de atividades ou oportunidades
- Brincadeiras de mau gosto
- Assédio moral
- Outra
- A empresa onde você trabalhou ou trabalha, possui políticas de inclusão ou diversidade?
 - Sim
 - Não
 - Não sei

Bloco 4 – Expectativas e Sugestões

- Você acredita que a sua identidade de gênero impactou sua trajetória profissional?
 - Sim, positivamente
 - Sim, negativamente
 - Não
 - Não sei dizer
- Como a falta de oportunidades de trabalho afeta sua saúde emocional e financeira?
 - Insira sua resposta
- Que tipo de apoio você considera essencial para melhorar a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho?

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Doutora em Gestão da Inovação - UFAM, Mestre em Sociedade e Cultura - UFAM. Graduação em Publicidade e Propaganda - IFAM, onde atuou em dois grupos de pesquisa: Comunicação, Arte e Linguagem (CAL/IFAM) e o Grupo de Pesquisa Linguagem, Arte, Comunicação e Ciência (LACC/IFAM). Graduação em Logística - IFAM. Graduação em Administração - Uninorte. Graduação em Português/Espanhol - FAVENI. Exerceu atividades de gerencia no grupo Relações Públicas Manaus (RPM Manaus) de forma voluntária. Atuou como Tutora, Formadora e Pesquisadora da Especialização em Educação Especial na Perspectiva da educação inclusiva do Instituto Federal do Amazonas - IFAM/CMC. Experiência em Audiodescrição e em Softwares Acessíveis, Braille e Sorobã, Orientação e Mobilidade. Atualmente faz parte do Grupo de Pesquisa Multidisciplinar de Estudos e Pesquisas sobre Inclusão e Cidadania e no Grupo de Pesquisa Estudos e Pesquisas em Produção, Logística e Administração (GEPPLA/IFAM/ CMDI). Exerceu atividades como Diagramadora, Revisora e Projetos Gráficos de Livros. Atuou como Docente UNINASSAU, DOM BOSCO, IFAM, UEA E UNINORTE, MARTHA FALCÃO, FAMETRO.

Victor da Silva Almeida

Doutor em Gestão da Inovação pelo Programa de Pós Graduação em Biotecnologia da Universidade Federal do Amazonas - (UFAM/2025). Mestre em Engenharia de Processos pela Universidade Federal do Pará (UFPA/2017), Especialista em Gestão Estratégica de RH - (UFAM/2014). Graduado em Administração - (UNN/2012) e Licenciado em Pedagogia (FBN/2016). Cursando Engenharia de Software (UNICESUMAR/2025). Realizou intercâmbio na Oxford House College na cidade de Vancouver no Canadá e Imersão em Inglês na cidade de Orlando nos Estados Unidos (Dez/2017, Jan/2018). Realiza estudos e pesquisas em temas como: Bioeconomia, Biotecnologia, Microorganismos com importância industrial, Cadeias Produtivas de Cogumelos Comestíveis, Custos de Processos Industriais, Gestão de Pessoas, Logística Reversa. Possui sólida experiência em ATOS REGULATÓRIOS vinculados ao MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/SERES/ INEP como PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO, CREDENCIAMENTO E RECREDENCIAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. Gestão de Pessoal Docente e em processos junto ao INEP/ MEC. Gerenciamento de Processos ENADE. ENADE/SERES/INDICADORES E-MEC com Sólida experiência na função de Coordenador de Curso de Graduação, NDE, Colegiados de Cursos, tanto em nível de Bacharelado quanto Licenciaturas. Tem experiência em processos de AUTORIZAÇÃO de CURSO DE GRADUAÇÃO EM MEDICINA, tendo participado do G.T de expansão do GRUPO FAMETRO em (BOA VISTA, SANTARÉM, BELÉM, GOIANIA, BRASILIA, PARINTINS E TABATINGA). Sólida atuação em Gestão Acadêmica e Administrativa no Ensino Superior. Atualmente é Docente no Instituto Metropolitano de Ensino - IME.

A

- absenteísmo 21, 27, 30, 31, 32, 33, 38, 69, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 166
- abusivos 174, 176, 182
- agilidade 4, 10, 11, 12, 14, 17, 104
- algorítmicos 10
- ambiente 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 14, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 115, 123, 125, 128, 130, 131, 132, 134, 137, 138, 144, 155, 156, 157, 160, 163, 166, 167, 168, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 188, 191, 193, 199, 203, 204, 211, 213, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 226, 230, 232, 233, 235, 238, 239, 240, 243
- ambientes 2, 6, 8, 14, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 30, 32, 33, 37, 52, 54, 62, 66, 67, 68, 69, 71, 83, 84, 86, 88, 90, 91, 100, 122, 139, 142, 150, 153, 156, 157, 159, 160, 168, 174, 181, 182, 183, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 236, 240, 241
- análise 4, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 24, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 56, 63, 66, 72, 73, 86, 87, 96, 97, 100, 105, 106, 114, 115, 116, 120, 133, 138, 145, 152, 153, 154, 160, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 171, 174, 175, 176, 183, 184, 185, 193, 194, 195, 196, 199, 200, 203, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 225, 226, 236, 240, 242
- ansiedade 21, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 40, 54, 63, 67, 68, 69, 72, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 140, 142, 152, 153, 174, 178, 179, 180, 183, 222, 233
- assédio moral 66, 68, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 239
- assessoria 187, 188, 189, 192, 193, 197, 198, 199
- auditoria 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216
- autismo 132, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 151, 153, 154
- autocuidado 27, 50, 51, 56, 57, 63
- avaliação 4, 10, 11, 32, 69, 70, 74, 97, 131, 132, 164,

165, 176, 201, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 211,
213, 219, 222, 223, 224, 226, 228

B

bem-estar 2, 7, 8, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 31, 32, 33, 37, 38, 45, 47, 51, 54, 55, 56, 63, 66,
67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 87,
88, 91, 92, 94, 95, 96, 102, 137, 139, 140, 147, 219,
222

burocrática 187, 192

C

capacitação 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 37, 46, 47, 50,
69, 71, 95, 96, 97, 104, 109, 114, 115, 131, 176,
218, 219, 221, 223, 228, 234, 235, 240

clima 4, 5, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 34, 45, 66,
68, 69, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 82, 87, 90, 91,
92, 96, 97, 103, 131, 132, 176, 179, 181, 183, 219,
220, 221, 225

colaboradores 2, 3, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 20, 21, 22,
23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 37, 38,
43, 45, 46, 47, 51, 54, 55, 56, 63, 66, 67, 68, 69, 71,
72, 73, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 90,
91, 92, 93, 94, 95, 97, 104, 107, 108, 128, 130, 176,
188, 212, 213, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224,
226, 228

competências 2, 3, 5, 6, 12, 13, 15, 16, 44, 47, 79,
84, 95, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 108, 112, 113,
114, 115, 119, 131, 132, 156, 164, 204, 213, 218,
219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 233,
235

comunicação 4, 6, 7, 8, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 39,
55, 66, 67, 72, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 88,
89, 90, 94, 97, 130, 181, 182, 202, 210, 213, 218,
219, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 228

corporativo 4, 7, 11, 12, 14, 20, 23, 24, 26, 31, 36, 42,
54, 68, 71, 77, 78, 79, 80, 81, 85, 91, 95, 100, 103,
106, 110, 123, 131, 155, 156, 157, 160, 164, 166,
167, 168, 203, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 226,
230

crescimento 2, 5, 6, 38, 62, 67, 68, 83, 84, 91, 92, 94, 95, 97, 104, 107, 129, 131, 132, 144, 157, 159, 165, 174, 179, 193, 196, 197, 220, 223, 227, 235
cultura organizacional 3, 4, 5, 6, 7, 9, 16, 17, 26, 32, 36, 45, 46, 66, 70, 71, 72, 74, 78, 79, 90, 95, 100, 104, 107, 108, 109, 112, 115, 119, 132, 160, 166, 187, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 234

D

deficiência 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 148, 149, 152, 153, 154, 211, 212
departamento pessoal 187, 193, 200
desempenho 4, 11, 12, 14, 20, 21, 23, 24, 25, 31, 32, 35, 52, 53, 55, 56, 62, 63, 64, 72, 81, 84, 85, 90, 92, 95, 96, 97, 98, 102, 104, 105, 109, 129, 136, 155, 157, 159, 164, 165, 167, 168, 175, 177, 191, 193, 195, 196, 205, 206, 207, 208, 211, 213, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228
desenvolvimento 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 22, 23, 25, 26, 27, 31, 32, 36, 38, 47, 51, 52, 59, 62, 71, 72, 81, 84, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 114, 126, 131, 140, 141, 143, 144, 147, 150, 152, 160, 167, 168, 181, 195, 196, 204, 207, 213, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 230, 233, 235
desigualdades 10, 11, 13, 16, 125, 128, 137, 142, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 165, 166, 168, 189, 232, 234
diagnosticados 136, 154
digital 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 16, 100, 110, 114
dignidade humana 93, 174, 181, 183, 184, 241
diversidade 6, 8, 14, 16, 27, 83, 87, 100, 101, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 116, 119, 120, 124, 125, 130, 132, 134, 143, 150, 165, 181, 184, 222, 229, 230, 232, 233, 235, 239, 240, 241, 242, 244

E

- econômicas contemporâneas 112
- educação 26, 125, 131, 143, 147, 161, 169, 174, 181, 183, 232, 233, 234, 235, 241
- eficiência 1, 3, 4, 6, 10, 11, 15, 16, 27, 79, 85, 179, 187, 189, 195, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 211, 212, 214
- empresa 2, 3, 7, 24, 37, 38, 43, 45, 46, 47, 50, 52, 55, 56, 63, 67, 72, 79, 81, 83, 84, 91, 92, 93, 95, 97, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 123, 126, 130, 144, 152, 187, 188, 190, 191, 192, 195, 197, 198, 199, 200, 206, 212, 216, 223, 224, 244
- empresarial 21, 32, 33, 38, 50, 74, 95, 128, 129, 130, 162, 184, 204
- empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 29, 31, 32, 33, 36, 37, 44, 45, 46, 47, 49, 55, 56, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 73, 78, 80, 82, 83, 84, 87, 88, 91, 92, 94, 96, 98, 101, 103, 104, 110, 113, 114, 115, 119, 120, 123, 126, 128, 130, 132, 133, 134, 137, 150, 155, 158, 161, 163, 164, 166, 167, 168, 175, 188, 190, 191, 193, 196, 197, 198, 199, 200, 205, 218, 219, 221, 222, 224, 226, 228, 232, 236, 239, 240, 241
- engajamento 5, 8, 20, 21, 23, 25, 30, 32, 66, 68, 71, 73, 74, 79, 81, 90, 92, 95, 97, 104, 107, 119, 166, 181, 219, 220, 221, 222, 225
- equidade 10, 11, 13, 14, 16, 17, 100, 107, 109, 125, 131, 132, 139, 155, 157, 158, 160, 164, 167, 168, 181, 207, 229, 230, 234, 235, 239
- especializada 21, 55, 91, 177, 187, 188, 189, 192, 193, 196, 197, 198, 199, 205
- espectro autista 136, 145, 151, 153
- estratégias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 16, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 42, 43, 45, 50, 51, 63, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 76, 78, 83, 87, 91, 92, 94, 96, 97, 100, 101, 104, 106, 107, 109, 112, 113, 115, 123, 137, 138, 150, 174, 176, 180, 183, 185, 187, 193, 194, 196, 198, 219, 222, 225, 227, 236, 239, 241
- estratégica 2, 3, 4, 6, 8, 10, 12, 15, 17, 21, 25, 28, 30, 32, 44, 70, 96, 98, 103, 108, 112, 113, 120, 131, 132, 166, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 196, 197, 198, 199, 207, 211, 214, 225, 235
- estratégicas 1, 4, 13, 37, 67, 74, 91, 96, 103, 165, 187, 189, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 214

estratégico 1, 2, 4, 5, 6, 20, 22, 24, 33, 36, 43, 66,
67, 72, 100, 108, 109, 113, 119, 182, 187, 188, 189,
190, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 202, 214,
218, 219, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 230,
235

etarismo 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 112, 113, 114, 115, 119, 120, 121

ética 8, 10, 11, 13, 14, 17, 20, 21, 25, 103, 177, 181,
182, 183, 187, 203, 214, 225

F

ferramentas 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 16, 27, 45,
48, 54, 56, 74, 79, 84, 114, 130, 187, 189, 193, 194,
196, 197, 198, 213, 214, 220, 227

G

gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
35, 37, 39, 44, 45, 46, 50, 54, 56, 67, 69, 70, 71, 72,
73, 74, 79, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 98, 99,
105, 106, 107, 108, 109, 113, 114, 119, 136, 141,
144, 150, 151, 157, 158, 170, 173, 174, 175, 176,
181, 182, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194,
195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204,
205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214,
215, 216, 219, 221, 222, 223, 224, 226

gestores 10, 11, 13, 16, 20, 22, 26, 43, 45, 47, 51, 68,
74, 95, 97, 100, 101, 102, 105, 106, 107, 109, 134,
191, 212, 215, 233, 235

H

habilidades 3, 6, 26, 38, 44, 52, 69, 71, 77, 87, 103,
108, 114, 129, 131, 213, 218, 219, 220, 221, 222,
223, 224, 225, 226, 227, 228, 233

I

igualdade 122, 125, 126, 127, 129, 130, 150, 159, 161, 167, 232
imposto 136, 142, 179
inclusão 14, 30, 85, 100, 102, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 118, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 137, 138, 142, 143, 147, 150, 151, 157, 162, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244
inclusivas 13, 16, 17, 25, 100, 101, 104, 105, 107, 109, 119, 120, 139, 144, 145, 155, 156, 162, 182, 183, 232, 235, 236
inovação 2, 3, 4, 5, 6, 8, 16, 33, 83, 100, 102, 103, 104, 105, 108, 109, 112, 113, 119, 120, 130, 204, 220, 225, 230, 242
inovadora 8, 80, 218
inteligência artificial 1, 4, 6, 8, 14, 15, 16, 18, 222
interrupção 137, 155, 167
investimento 20, 29, 30, 175

L

lideranças 14, 23, 24, 25, 32, 73, 90, 93, 95, 96, 97, 104, 115, 129, 131, 132, 166, 176, 218, 224, 235
linguagem 12, 34, 48, 55, 87, 98, 110, 129, 174, 176, 182, 224
lucro 36, 212

M

maternidade 136, 137, 138, 139, 140, 145, 149, 150, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 189, 192
mental 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 91, 93, 95, 96, 97, 99, 101, 102, 110,

123, 127, 140, 148, 159, 174, 175, 176, 178, 179,
184, 191, 220, 230, 231, 233, 235, 241
mercado de trabalho 78, 100, 102, 106, 108, 112,
113, 114, 115, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 125,
126, 128, 129, 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139,
141, 145, 146, 147, 149, 150, 152, 155, 156, 157,
158, 159, 160, 162, 163, 164, 166, 167, 170, 172,
178, 223, 229, 230, 232, 233, 234, 236, 237, 238,
240, 241, 242, 244

O

organizacionais 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 20, 21,
23, 24, 25, 32, 36, 63, 64, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 76,
78, 81, 82, 84, 85, 90, 91, 95, 97, 98, 105, 106, 109,
120, 134, 136, 144, 155, 156, 157, 158, 159, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 174, 181, 182, 196, 204,
219, 222, 224, 226, 229, 236, 239
organizacional 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 14, 16, 17, 20,
22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36,
39, 45, 46, 47, 51, 52, 56, 63, 66, 68, 69, 70, 71, 72,
73, 74, 77, 78, 79, 80, 84, 85, 89, 90, 91, 92, 94, 95,
96, 97, 100, 101, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 112,
115, 119, 128, 131, 132, 133, 138, 144, 159, 160,
162, 166, 175, 176, 179, 181, 182, 183, 187, 188,
190, 193, 194, 197, 204, 212, 213, 218, 219, 220,
221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 230, 234
organizações 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 20,
21, 22, 26, 29, 31, 32, 33, 36, 51, 56, 67, 68, 69, 70,
73, 74, 75, 76, 77, 78, 83, 88, 91, 92, 95, 97, 98, 99,
100, 101, 102, 103, 105, 107, 108, 109, 110, 112,
113, 114, 115, 116, 119, 128, 129, 144, 158, 165,
168, 169, 175, 179, 182, 184, 189, 190, 192, 193,
197, 199, 205, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 223,
225, 226, 227, 228, 230, 235, 242

P

pessoas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 20, 25, 30, 33, 35, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 48,
50, 52, 54, 55, 67, 71, 72, 74, 79, 81, 82, 83, 85, 86,
88, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 101, 102, 103, 105, 106,

108, 113, 116, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126,
127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136,
144, 150, 151, 180, 184, 192, 195, 196, 198, 199,
200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209,
211, 212, 213, 214, 219, 224, 226, 227, 229, 230,
231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240,
241, 244

políticas 11, 14, 16, 17, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32,
33, 34, 45, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 78, 91, 95, 97,
100, 101, 105, 106, 109, 112, 113, 114, 115, 119,
120, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 131, 132, 136,
137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 150, 152,
154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 174, 175, 181, 182, 183,
201, 202, 204, 205, 211, 219, 223, 224, 226, 228,
229, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 240, 241, 242,
244

práticas 3, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21,
23, 26, 27, 31, 32, 33, 40, 43, 51, 52, 54, 55, 56, 57,
63, 66, 69, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 82, 87, 90, 94, 97,
99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 109, 110,
113, 119, 120, 123, 124, 126, 129, 131, 132, 133,
138, 139, 144, 150, 151, 155, 157, 161, 163, 166,
167, 168, 174, 176, 177, 178, 181, 182, 183, 191,
193, 195, 197, 198, 199, 201, 202, 205, 206, 210,
211, 212, 215, 219, 223, 226, 227, 229, 230, 231,
232, 233, 235, 236

prevenção 22, 26, 50, 51, 52, 54, 63, 66, 67, 68, 69,
70, 71, 72, 73, 93, 98, 174, 176, 177, 180, 181, 182,
183, 184, 185, 188, 190, 205

processo 4, 7, 8, 22, 36, 37, 43, 46, 47, 53, 54, 73,
78, 79, 80, 81, 84, 85, 102, 104, 107, 125, 126, 130,
134, 137, 138, 142, 143, 166, 175, 176, 178, 179,
181, 187, 189, 193, 194, 195, 201, 205, 206, 207,
211, 212, 213, 214, 224, 225, 229, 235, 236, 240

processos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 36, 37, 38, 43, 44, 46, 47, 54, 85, 92, 96, 97,
101, 103, 106, 109, 112, 113, 115, 124, 129, 157,
161, 163, 165, 187, 188, 190, 192, 194, 195, 196,
197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 211, 212,
214, 220, 221, 223, 224, 226, 227, 228

produtividade 8, 14, 20, 21, 24, 26, 29, 30, 31, 32,
33, 36, 37, 38, 44, 45, 49, 55, 56, 64, 69, 71, 73, 79,
81, 82, 83, 84, 87, 90, 91, 92, 94, 95, 100, 101, 105,
119, 131, 139, 144, 148, 150, 156, 174, 175, 178,

179, 183, 191, 197, 202, 212, 219, 220, 221, 222,
224, 225, 230

profissional 4, 6, 7, 8, 23, 25, 27, 32, 39, 40, 42, 44,
47, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 61, 62, 63, 69, 72, 79,
81, 83, 84, 90, 91, 92, 94, 95, 97, 98, 100, 101, 103,
105, 107, 108, 109, 112, 113, 114, 115, 130, 132,
136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 146, 150,
151, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 175, 177, 178,
179, 197, 216, 221, 222, 223, 224, 230, 232, 233,
235, 239, 240, 241, 244

profissões 50

psicológica 28, 29, 30, 33, 68, 71, 72, 85, 87, 91, 165,
174, 175, 177, 178, 179, 182, 183, 185, 235

psicossociais 20, 23, 24, 27, 31, 32, 35, 36, 38, 39, 47,
49, 50, 51, 56, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74,
76, 159, 186

Q

qualidade de vida 32, 36, 52, 53, 56, 68, 70, 71, 87,
98, 103, 142, 159, 179, 182

R

recrutamento 4, 8, 10, 11, 14, 15, 43, 44, 101, 104,
105, 106, 107, 115, 119, 129, 130, 206, 207, 208,
211, 214, 224, 225, 235

recursos humanos 3, 8, 28, 36, 45, 50, 66, 75, 87, 88,
100, 110, 133, 176, 192, 199, 201, 202, 203, 204,
205, 206, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 227

redes sociais 36, 44, 237

relações laborais 94, 132, 174, 176, 177, 181, 183,
186, 189

S

saudável 2, 7, 25, 26, 36, 45, 46, 47, 48, 53, 55, 63,
64, 67, 68, 69, 71, 72, 74, 78, 80, 81, 82, 87, 92, 96,
160, 163, 176, 211, 220, 224

saúde 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 110, 125, 131, 138, 140, 141, 142, 143, 147, 151, 159, 161, 166, 174, 175, 176, 177, 179, 182, 184, 185, 186, 191, 206, 207, 210, 220, 226, 230, 231, 233, 234, 235, 240, 241, 244

saúde mental 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 96, 101, 159, 174, 176, 184, 220, 230, 231, 235, 241

sistemas 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 70, 97, 179, 203, 205, 206, 211, 223

suporte psicossocial 50, 168

sustentabilidade 1, 2, 5, 20, 32, 36, 37, 66, 70, 74, 95, 109, 112, 113, 182, 184, 197, 219, 221, 224, 226

sustentáveis 3, 23, 28, 78, 83, 90, 91, 100, 160, 218, 219, 227

sustentável 6, 7, 26, 31, 72, 120, 187

T

talentos 1, 8, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 24, 29, 32, 33, 47, 54, 84, 95, 97, 101, 103, 107, 114, 115, 120, 166, 167, 220, 225, 234

tecnologias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 17, 108, 115, 118, 222

transformação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 28, 78, 109, 114, 120, 160, 181, 182, 185, 190, 218, 221, 225, 234

transgeneridade 229, 230, 231

transparência 5, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 180, 181, 199, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 210, 211, 214, 215

transtorno 31, 42, 46, 48, 52, 136, 145, 151, 153, 231

transtornos 21, 23, 24, 26, 27, 31, 33, 38, 39, 42, 43, 49, 67, 68, 69, 73, 77, 83, 140, 142, 174, 183

V

violência 174, 175, 177, 178, 179, 180, 185, 232, 233,
234, 240, 241

