



DIEGO CARDOSO FREIRE

**SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR NO SUL DE MINAS GERAIS E AS
POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

**LAVRAS – MG
2025**

DIEGO CARDOSO FREIRE

**SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR NO SUL DE MINAS GERAIS E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Administração Pública, para a obtenção do título de Mestre.

Profa. Dra. Gabriela Cristina Braga Navarro
Orientadora

**LAVRAS – MG
2025**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Freire, Diego Cardoso.

Saúde mental dos servidores de uma instituição de ensino superior no sul de Minas Gerais e as políticas públicas de gestão de pessoas / Diego Cardoso Freire. – 2025.

86 p. : il.

Orientadora: Gabriela Cristina Braga Navarro.

Dissertação (Mestrado profissional)- Universidade Federal de Lavras, 2025.

Bibliografia.

1. Gestão de pessoas. 2. Saúde mental. 3. Políticas públicas.

I. Navarro, Gabriela Cristina Braga. II. Título.

DIEGO CARDOSO FREIRE

**SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR NO SUL DE MINAS GERAIS E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS**

**MENTAL HEALTH OF EMPLOYEES AT A HIGHER EDUCATION INSTITUTION
IN SOUTHERN MINAS GERAIS AND PERSONNEL MANAGEMENT PUBLIC
POLICIES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Administração Pública, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 17 de março de 2025.

Prof. Dr. Thiago Aguiar Simim	UFMG
Profa. Dra. Mariana Barbosa de Souza	UFLA

Profa. Dra. Gabriela Cristina Braga Navarro
Orientadora

**LAVRAS – MG
2025**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e determinação ao longo desta jornada.

À minha família e amigos, pelo amor incondicional, paciência e apoio em todos os momentos, sendo meu alicerce nos desafios enfrentados.

Aos colegas de trabalho, que, com palavras de incentivo e compreensão, contribuíram para que este sonho se tornasse possível.

Expresso minha profunda gratidão à minha orientadora, Profa. Dra. Gabriela Navarro, pelo carinho, paciência, orientação e valiosas contribuições que enriqueceram não apenas este trabalho, mas também meu crescimento acadêmico e profissional.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, apoiaram e incentivaram a realização deste estudo.

A todos, meu sincero muito obrigado.

RESUMO

Esta pesquisa investigou as estratégias de gestão de pessoas com ênfase na saúde mental dos servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) no sul de Minas Gerais. O estudo aborda os avanços e transformações globais e o papel da gestão de pessoas em conciliar as mudanças do mercado, transpondo com coerência, para os atores organizacionais, principalmente os servidores públicos. O foco é compreender como as estratégias têm sido organizadas e aplicadas nesse contexto dinâmico. Por sua vez, esta pesquisa destacou como são aplicadas as políticas públicas dentro da saúde mental pelo setor e seus impactos no bem-estar dos trabalhadores. O estudo tem como objetivo geral compreender de forma sistematizada essas ações de promoção e cuidados com relação à saúde mental desses trabalhadores, descrevendo protocolos existentes e propondo melhorias baseadas em necessidades observadas. Utilizando métodos qualitativos, foram realizadas análises documentais e entrevista semiestruturada, por meio de análise de conteúdo, que evidenciaram desafios, como escassez de profissionais, sobrecarga de trabalho e falta de estrutura sistematizada e articulada, no que diz respeito à gestão de pessoas com ênfase na saúde mental de servidores públicos. A pesquisa envolve quatro categorias de conteúdo centrais: desafios na gestão de saúde, impacto da saúde mental no trabalho, soluções e iniciativas e percepções sobre adoecimento e aposentadoria. Embora iniciativas como capacitações e parcerias interdisciplinares tenham sido propostas, ausência de políticas sistematizadas e a discussão no nível de planejamento estratégico limitam sua efetividade. Os resultados sugerem a necessidade de ampliar o quadro profissional, integrar práticas preventivas e estabelecer políticas bem delimitadas para atender às demandas crescentes. Conclui-se que, apesar de esforços pontuais, há lacunas a serem preenchidas para consolidar uma gestão de pessoas mais humanizada, estratégica e eficaz, que promova a saúde mental de forma abrangente e analítica.

Palavras-chave: gestão de pessoas; saúde mental; políticas públicas; Instituição de Ensino Superior (IES).

ABSTRACT

This research investigated people management strategies emphasizing the mental health of Higher Education Institution (HEI) employees in the south of Minas Gerais. The study addresses global advances and transformations and the role of people management in reconciling market changes and coherently transposing them to organizational actors, especially public servants. The focus is on understanding how strategies have been organized and applied in this dynamic context. In turn, this research highlighted how the sector applies public policies within mental health and their impacts on the well-being of workers. The study's general objective is to systematically understand these actions to promote and care for the mental health of these workers, describing existing protocols and proposing improvements based on observed needs. Using qualitative methods, documentary analyses and semi-structured interviews were conducted through content analysis, which highlighted challenges such as a shortage of professionals, work overload, and a lack of a systematized and coordinated structure regarding people management with an emphasis on the mental health of public servants. The research involves four core content categories: challenges in health management, the impact of mental health on the workplace, solutions, and initiatives, and perceptions about illness and retirement. Although initiatives such as training and interdisciplinary partnerships have been proposed, the lack of systematized policies and discussions at the strategic planning level limits their effectiveness. The results suggest expanding the professional framework, integrating preventive practices, and establishing well-defined policies to meet growing demands. In conclusion, despite specific efforts, there are gaps to be filled to consolidate a more humanized, strategic, and effective people management that promotes mental health comprehensively and analytically.

Keywords: people management; mental health; public policies; Higher Education Instruction (HEI).

INDICADORES DE IMPACTO

Os impactos gerados por esta pesquisa refletem contribuições significativas, nos âmbitos social, cultural e de saúde, com desdobramentos em potencial para o ambiente organizacional e a sociedade em geral. Socialmente, o estudo destacou a importância da saúde mental, no contexto laboral, promovendo discussões sobre a necessidade de práticas preventivas e ações estruturadas para servidores de instituições públicas. Os resultados evidenciam lacunas que, se atendidas, podem beneficiar diretamente servidores e suas famílias, melhorando a qualidade de vida e o desempenho no trabalho. Culturalmente, a pesquisa reforça a relevância da valorização do bem-estar humano, como um pilar essencial ao desenvolvimento institucional sustentável, alinhando-se aos princípios de inclusão e diversidade. Nesse contexto, o trabalho dialoga com a sociedade, ao propor estratégias de gestão sistemáticas e humanizadas, capazes de inspirar outras instituições públicas e privadas a adotarem práticas similares. Territorialmente, os impactos diretos concentram-se em uma Instituição de ensino superior e em seus servidores, com potencial para alcançar gestores, técnicos administrativos e estudantes de outras instituições, ao expandir o debate sobre saúde mental e gestão de pessoas. A pesquisa contribui para a área temática de “Saúde” e “Trabalho” da Política Nacional de Extensão, ao abordar estratégias que promovam um ambiente laboral mais saudável e inclusivo. Alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, a pesquisa se conecta aos ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ODS 8 (Trabalho e Crescimento Econômico) e ODS 10 (Redução das Desigualdades), ao sugerir soluções que promovam equidade e bem-estar. Os impactos tecnológicos emergem indiretamente, por meio da utilização de ferramentas digitais, para a coleta e análise de dados, enquanto os impactos econômicos se apresentam em potencial, à medida que a implementação de políticas eficientes pode reduzir custos com afastamentos e aumentar a produtividade organizacional. Assim, esta dissertação não apenas evidencia desafios, mas também sugere caminhos para a melhoria da saúde mental no trabalho, contribuindo para um futuro mais justo e saudável.

IMPACT INDICATORS

The impacts generated by this research reflect significant contributions in the social, cultural, and health spheres, with potential repercussions for the organizational environment and society in general. Socially, the study highlighted the importance of mental health in the workplace, promoting discussions on the need for preventive practices and structured actions for public institution employees. The results highlight gaps that, if addressed, can directly benefit employees and their families, improving their quality of life and work performance. Culturally, the research reinforces the importance of valuing human well-being as an essential pillar for sustainable institutional development, in line with the principles of inclusion and diversity. In this context, the work engages with society by proposing systematic and humanized management strategies capable of inspiring other public and private institutions to adopt similar practices. Territorially, the direct impacts are concentrated in a higher education institution and its employees, with the potential to reach managers, administrative technicians, and students from other institutions by expanding the debate on mental health and people management. The research contributes to the thematic area of “Health” and “Work” of the National Extension Policy by addressing strategies that promote a healthier and more inclusive work environment. Aligned with the UN Sustainable Development Goals (SDGs), the research connects to SDG 3 (Good Health and Well-Being), SDG 8 (Work and Economic Growth), and SDG 10 (Reduced Inequalities) by suggesting solutions that promote equity and well-being. Technological impacts emerge indirectly through digital tools for data collection and analysis. In contrast, economic impacts are potentially present, as implementing efficient policies can reduce costs with absences and increase organizational productivity. Thus, this thesis highlights challenges and suggests ways to improve mental health at work, contributing to a fairer and healthier future.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
3	OBJETIVOS	18
3.1	Objetivo geral.....	18
3.2	Objetivos específicos	18
4	REFERENCIAL TEÓRICO	19
4.1	Gestão de pessoas	19
4.1.1	Gestão de pessoas no setor público.....	20
4.2	Saúde mental	23
4.3	Saúde mental, gestão de pessoas e o trabalho	24
4.4	Saúde mental do servidor público	29
5	METODOLOGIA.....	33
5.1	Delineamento de pesquisa	33
5.2	Análise documental.....	34
5.3	Entrevista.....	35
5.3.1	Procedimento de coleta de dados.....	36
5.3.2	Público-alvo: entrevistados e especialistas	36
5.3.3	Análise de dados da entrevista.....	36
5.4	Considerações Éticas	38
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
6.1	Políticas e estratégias de saúde mental no serviço público	39
6.1.1	Orientações governamentais sobre ciclo de vida do servidor público e saúde.....	42
6.1.2	Regulamentações internas da IES.....	51
6.1.3	Gestão da saúde mental dos servidores públicos: avanços e desafios normativos	54
6.2	Percepção do setor de gestão de pessoas sobre saúde mental e bem-estar dos servidores de uma IES.....	57
6.2.1	Desafios na gestão de saúde e segurança no trabalho	57
6.2.2	Impacto da saúde mental no ambiente de trabalho.....	59
6.2.3	Soluções e iniciativas.....	59
6.2.4	Percepções sobre adoecimento e aposentadoria.....	61
6.2.5	Estratégias na gestão de pessoas com ênfase na saúde mental na IES	62
6.2.6	Análise crítica da entrevista.....	63
6.3	Sugestões de estratégias a serem adotadas	67
7	CONCLUSÃO	71
	REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

A saúde sempre foi objeto de interesse para a humanidade e, ao longo dos anos, com o avanço das pesquisas, foram surgindo ramificações e especialidades para que tal ciência ganhasse cada vez mais soluções, possibilidades de cura e dignidade a vida humana. Nesse sentido, a saúde é compreendida de forma integral, dividida em duas grandes dimensões: a física e a mental (Scliar, 2007).

Dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) apontam que o Brasil é um dos países com o maior número de pessoas ansiosas: 9,3% da população e ocupa o quinto lugar em índices de depressão: 5,8% da população (Souza; Machado-de-Sousa, 2017; World Health Organization - WHO, 2017). Eventos, como a pandemia do Coronavírus (COVID-19) - infecção de rápida disseminação global, caracterizada como pandemia, em março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde, trouxe à luz a necessidade da prevenção à saúde física das pessoas, mas também reforçaram a justa importância do cuidado com a saúde mental (WHO, 2020). Desde então, estudos com diferentes populações têm mostrado que o impacto das questões que afetam a humanidade vai além de ordem físicas do sujeito, indo também ao encontro da saúde mental. No Reino Unido, por exemplo, ao avaliarem 14.393 adultos antes e durante a pandemia de COVID-19, analisaram que os problemas de saúde mental aumentaram significativamente em mais de 50%, passando de 24,3% de 2017 a 2019, para 37,8% em abril de 2020 (Daly; Sutin; Robinson, 2020).

Embora com as medidas necessárias, tais como a interrupção das atividades cotidianas e a recomendação para o distanciamento social, para conter a disseminação do vírus, há consenso de que as consequências desse período provavelmente serão duradouras e podem agravar sintomas pré-existentes de ansiedade, depressão e estresse na população (Boden *et al.*, 2021; Pan *et al.*, 2021; Robillard *et al.*, 2021; Vindegaard; Benros, 2020). Nesse cenário, o sofrimento psicológico resultante da pandemia pode ser ainda mais acentuado, principalmente aos trabalhadores. Pesquisas ao redor do mundo têm evidenciado que a ansiedade, depressão e a síndrome de burnout são uma das principais preocupações com relação a saúde da população (Bordiano *et al.*, 2021; Husky; Kovess-Masfety; Swendsen, 2020). Quando manifestada em níveis elevados, esses sinais e sintomas podem causar um impacto negativo na vida das pessoas e podem acarretar danos graves em suas atividades diárias (Kadri *et al.*, 2007).

No contexto do mundo do trabalho, não é diferente, pois percebe-se a necessidade de atenção e suporte às questões de ordem física e emocional dos trabalhadores no ambiente laboral. Isso inclui, por exemplo, desde a prática de exercícios físicos até a oferta de espaços

seguros, para diálogo e expressão com um profissional qualificado, além de processos bem delineados que garantem segurança e clareza em qualquer etapa da carreira ou do ciclo de vida dentro da organização. A falta de atenção a essas questões pode gerar prejuízo no rendimento, contribuir para a perda da motivação, ocasionar concepções negativas, em relação às competências intelectuais e motoras do indivíduo, além de afetar as relações sociais e a qualidade de vida (Vitasari *et al.*, 2010).

Um estudo revelou que os impactos na saúde mental no ambiente universitário, especialmente entre docentes e técnicos administrativos, incluem a alta prevalência de transtornos mentais comuns, como ansiedade e depressão, além da síndrome de burnout. Esses problemas estão relacionados à sobrecarga de trabalho, pressões por produtividade, precarização das condições laborais e falta de reconhecimento profissional. Estudos indicam que essas condições afetam diretamente a qualidade de vida e o desempenho dos trabalhadores, gerando afastamentos e altos níveis de sofrimento psíquico, evidenciando a necessidade de ações preventivas e programas de apoio à saúde mental (Araujo; Vieira; Manfroi, 2023).

À vista disso, no contexto da pandemia de COVID-19, diversos estudos foram conduzidos com a população brasileira, para investigar o impacto da pandemia e como outros atravessadores, como, por exemplo, as pressões no ambiente de laboral, trabalho remoto e mudanças abruptas afetam a saúde mental dos trabalhadores. Esses estudos apontam que a docência foi uma das classes trabalhadoras afetadas, pois teve que incorporar novas exigências, em suas rotinas sociais e laborais, enfrentando assim novos desafios em sua prática profissional durante a pandemia. A sobrecarga de trabalho, a dificuldade de adaptação às tecnologias digitais e a necessidade de conciliar atividades profissionais com demandas domésticas apareceram como geradoras de estresse, ansiedade e esgotamento emocional. Além disso, a falta de interação presencial, a pressão institucional por resultados e a sensação de isolamento contribuíram para o agravamento de transtornos psíquicos. Exigir uma rápida transição para o ensino remoto, reorganização de suas práticas pedagógicas e autocobrança agravaram o sofrimento mental dos professores, por sua vez, evidenciando a necessidade de suporte emocional e medidas para equilibrar as novas exigências educacionais (Gemelli; Closs; Fraga, 2020; Gomes *et al.*, 2021; Santos; Silva; Belmonte, 2021).

O trabalho remoto, há alguns anos, esteve em discussão e foi amplamente adotado durante a pandemia de COVID-19. Sendo assim, trouxe benefícios e desafios para trabalhadores e gestores. Entre os benefícios, destacam-se a redução de custos operacionais, maior flexibilidade nos horários, diminuição do tempo gasto no deslocamento e a possibilidade de maior convivência com a família. Por outro lado, os malefícios incluem o isolamento social e

psicológico, aumento do estresse, dificuldade em separar vida profissional e pessoal, condições inadequadas de trabalho em casa e riscos ergonômicos. Esses fatores, associados à pressão por desempenho, podem agravar problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão, evidenciando a importância de medidas preventivas e de suporte individualizado para a adaptação ao trabalho remoto (Tenório, 2021).

A saúde mental dos servidores públicos foi severamente impactada, durante a pandemia de COVID-19, especialmente no contexto da administração pública. Uma pesquisa com ênfase na saúde mental dos servidores, no contexto do trabalho remoto do Ministério da Saúde, apresentou que muitos servidores públicos relataram aumento da carga de trabalho, dificuldades com ferramentas tecnológicas e inadequação das condições para o teletrabalho, além de questões emocionais, como estresse e ansiedade, que afetaram significativamente suas atividades profissionais. A implementação do trabalho remoto na pandemia ocorreu sem preparo adequado, o que agravou a sobrecarga laboral e os problemas de saúde mental. Nesse sentido, destaca-se a necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação para o uso de ferramentas digitais e suporte emocional para melhorar a saúde e a produtividade dos servidores públicos em cenários de teletrabalho (Matielo *et al.*, 2023).

O trabalho remoto foi apontado como um catalisador de transtornos mentais, como ansiedade e depressão, em razão do aumento das demandas e da dificuldade de adaptação às novas rotinas. As pesquisas destacam a importância da comunicação interna estratégica como ferramenta essencial para promover um ambiente organizacional mais saudável. Corroborando com essa ideia, estudos apontam que é necessária a implementação de um programa de comunicação interna eficaz, com ações direcionadas ao fortalecimento das políticas públicas, à valorização dos servidores e ao desenvolvimento de uma gestão humanizada. Essas estratégias buscam reduzir os impactos negativos na mudança do cenário mundial e contribuir para a qualidade de vida e a saúde mental dos trabalhadores (Barreto; Bevilacqua, 2024).

Partindo da perspectiva dos efeitos de uma pandemia, um olhar mais atento sobre a história da saúde de modo integral, bem como o contexto organizacional, faz-se necessário investigar, também, possíveis fatores que auxiliem as pessoas a lidarem com os desafios da atualidade e os cenários adversos. Com base no conhecimento desses fatores, é possível desenvolver processos, qualidades pessoais e ocupacionais dos sujeitos, gerando possibilidades de crescimento e expansão de capacidades para lidar com fenômenos estressores (Waters *et al.*, 2021). Pesquisas indicam que um dos principais fatores para o bem-estar ocupacional está ligado a um ambiente de trabalho que estimule o melhor dos trabalhadores e conte com estratégias bem definidas. Processos claros e compreensíveis proporcionam aos servidores mais

objetividade, segurança e tranquilidade ao desempenharem suas funções. Além disso, os trabalhadores sentem maior segurança e conseguem visualizar melhor suas trajetórias de carreira dentro da organização, o que, consequentemente, impacta positivamente sua saúde mental (Gold, 2019).

No mundo do trabalho, uma unidade responsável por todo o ciclo de vida dos servidores, no ambiente laboral, incluso questões de saúde, é chamado de gestão de pessoas. Esse setor visa às estratégias de mediação entre empresa, trabalhador e o cenário mundial. A gestão de pessoas tem como sua missão principal propor acompanhar o servidor durante toda a sua jornada dentro da empresa. Para tal, também atua fornecendo soluções quanto aos problemas que impedem o alcance dos objetivos das organizações. De modo geral, propõe achar um elo comum, saudável e possível entre a organização, o trabalhador e o cenário mundial. A gestão de pessoas, quando bem alinhada, promove uma proximidade ou, no mínimo, um clima organizacional favorável ao trabalho, o qual possibilita a adaptação dos envolvidos nas mudanças globais. Nesse sentido, a gestão de pessoas é um departamento que deve estar em constante transformação para o bem comum da organização e dos trabalhadores. Estar sempre atenta às novas ferramentas, que permitem uma qualidade de vida no trabalho, cada vez mais dignas e agradáveis (Chiavenato, 2020). E seria então o momento oportuno de investigar e sistematizar as estratégias utilizadas pela gestão de pessoas, para aumentar o cuidado da saúde mental dos servidores públicos, bem como a articulação que essa unidade precisa para a sua atuação.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender de forma sistematizada as estratégias de gestão de pessoas voltadas para a saúde mental dos servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada no sul de Minas Gerais. Essa investigação busca não apenas analisar as regulamentações nacionais que norteiam a temática, mas também descrever os protocolos e práticas implementados no setor de gestão de pessoas da instituição. Por fim, pretende-se propor estratégias, que promovam a melhoria e a manutenção da saúde mental e da qualidade de vida desses trabalhadores, contribuindo para o fortalecimento das políticas institucionais e para a valorização dos servidores no contexto público.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro das organizações, o setor de gestão de pessoas se forja para conciliar os interesses dos trabalhadores aos da empresa. Seu desafio diário é se renovar quanto ao cenário mundial, às mudanças no trabalho e transpor com coerência essas mudanças aos trabalhadores e demais atores envolvidos. Sendo assim, observa-se que os setores de gestão de pessoas no mundo, principalmente em empresas privadas, têm buscado acompanhar as mudanças e demandas globais (Chiavenato, 2020). Entretanto, quando se refere ao setor público, essas modificações acontecem de modo mais lento e enrijecido. Tal processo acontece por diversos fatores, entre eles a influência histórica do setor público, excessos de burocracia, a troca de gestão, o desinteresse do atual gestor em dar continuidade às políticas públicas anteriores e por não ser algo que envolve distribuição de capital direto como resultado, entre tantos outros (Barzelay, 2005; Bresser-Pereira, 2021). Todavia, por maiores que sejam as influências, que trazem um passo mais lento no avanço das políticas públicas e no setor gestão de pessoas no setor público, os servidores sofrem ante a inacessibilidade a estratégias específicas, sistematizadas e bem articuladas que visam à saúde ocupacional, mental e qualidade de vida, sobretudo, com o avanço da globalização que traz inúmeras demandas.

Dispostos os fatos, fica evidente a necessidade de pesquisas e estudos que possibilitem o avanço e a inovação no setor de gestão de pessoas e nas políticas públicas, principalmente com relação a práticas de cuidado, manutenção da saúde mental e qualidade de vida dos servidores. Ou seja, estudos que consigam descrever como as instituições públicas lidam com os protocolos de saúde mental do trabalhador. Por sua vez, com um recorte específico, como as políticas de gestão de pessoas de uma IES no sul de Minas Gerais têm manejado esses processos. A gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios estruturais que, quando não sistematizados, impactam diretamente a saúde mental dos servidores e a eficiência das políticas institucionais (Bresser-Pereira, 2021; Chiavenato, 2020).

A falta de sistematização das estratégias das políticas públicas relacionadas à gestão de pessoas exerce uma influência significativa sobre a saúde mental dos servidores públicos. Essa lacuna resulta em foco excessivo nos processos operacionais, distanciando do planejamento estratégico, que é o mecanismo fundamental para colher, interpretar e analisar os fatos de forma integrada, visando à promoção de avanços e à construção de um caminho de prevenção. Quando o planejamento estratégico é negligenciado, perde-se a oportunidade de alinhar os objetivos institucionais às demandas individuais ou coletivas, dificultando a personalização dos processos gerais às necessidades específicas de indivíduos ou grupos sociais. Assim, ao não considerar o

a sistematização e o planejamento estratégico, como eixos estruturantes da gestão de pessoas, comprometem-se não apenas o bem-estar dos servidores, mas também a eficácia das ações institucionais, que poderiam ser mais alinhadas e adaptadas às realidades (Bresser-Pereira, 2021; Chiavenato, 2020).

Ao longo da história, as questões de direitos e deveres dos trabalhadores fica cada vez mais evidente; antes, caminhava em grande parte ou quase total a preocupação com a saúde física. Com o tempo, as preocupações se voltam ao bem-estar das pessoas, de modo que a pandemia e as novas configurações laborais afetaram as relações trabalhistas por todo o mundo, recuperando e dando força às discussões sobre saúde mental. Logo a saúde emocional ganha mais destaque e passa a incorporar com mais força o foco da gestão de pessoas, pois está intimamente ligada à dignidade de vida humana. Essa inclusão, ao longo do tempo na gestão de pessoas, dá-se por entender que a saúde mental também interfere nas habilidades, competências, satisfação, relacionamentos inter e intrapessoal, além de grande impacto na qualidade de vida das pessoas (Knies; Leisink; Schoot, 2020).

Na área de ciências humanas e da saúde, com ênfase na parte emocional, possui inúmeros estudos sobre padrões de pensamento, inteligência emocional e estratégias comportamentais que estão em constante desenvolvimento. Protocolos já foram criados e estão sendo aplicados, em constante aprimoramento, por meio de estudos e ensaios clínicos (Beck, 2021). Todavia não foram identificados estudos que conciliem as pesquisas recentes no âmbito clínico, (no sentido de técnicas específicas para a promoção e cuidado da saúde mental), de forma sistematizada ou com protocolos específicos que visem atenuar o sofrimento psíquico do ser humano, dentro das organizações, principalmente no que se refere ao setor público e como práticas nos níveis estratégicos.

Estudos destacam que a saúde mental dos trabalhadores nas IES, tanto técnicos administrativos quanto docentes, é significativamente impactada por fatores como sobrecarga de trabalho, precarização das condições laborais e falta de reconhecimento. Problemas como ansiedade, depressão e síndrome de burnout são comuns, levando a altos índices de adoecimento e afastamentos. A invisibilidade do trabalho técnico-administrativo e os desafios impostos pela pandemia de COVID-19 agravaram esse cenário. Apesar disso, as pesquisas ainda se concentram mais em docentes e no diagnóstico de adoecimento, com pouca ênfase em ações preventivas e de promoção do bem-estar. Os estudos reforçam a necessidade de intervenções para melhorar as condições de trabalho e a qualidade de vida dos profissionais no ambiente acadêmico (Araújo; Vieira; Manfro, 2023).

A saúde mental dos trabalhadores universitários enfrenta desafios significativos, conforme revelado por diversos estudos. Um levantamento mostrou que a depressão foi a principal causa de afastamentos de professores universitários, representando mais da metade dos casos. Outros transtornos relevantes incluíram esquizofrenia, transtorno bipolar e ansiedade, apontando para a alta vulnerabilidade dos docentes a problemas de saúde mental relacionados ao trabalho (Batista; Carlotto; Oliveira, 2015). Além disso, o impacto do produtivismo acadêmico na saúde mental dos docentes tem sido amplamente discutido. A pressão por metas e resultados, em curto prazo, gera desgaste psíquico significativo, enquanto os professores enfrentam a difícil tarefa de equilibrar ensino, pesquisa e extensão em um contexto de crescente exigência por publicações e desempenho (Leite, 2017). Os técnicos administrativos também sofrem com questões específicas. Estudo com esse grupo revelou que a sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento são fatores determinantes para o adoecimento mental. O trabalho desses profissionais, muitas vezes invisível, gera insatisfação, angústia e uma sensação de desvalorização que afeta seu bem-estar e desempenho (Leles; Amaral, 2018). A prevalência de transtornos mentais comuns, como ansiedade e depressão, entre técnicos administrativos também foi destacada em outra pesquisa. O ambiente de trabalho, frequentemente marcado por condições adversas, é apontado como um dos principais fatores de risco para o adoecimento psíquico nessa categoria (Mota; Silva; Amorim, 2020).

Por sua vez, esta pesquisa contribui com maiores informações a respeito das estratégias da gestão de pessoas no setor público. Ainda se fundamenta na coerência da pesquisa estar vinculada a uma instituição, com cursos de graduação, mestrado e doutorado, em diversas áreas do conhecimento, com ênfase na administração e saúde. Desse modo, uma vez sistematizadas as estratégias do setor de gestão de pessoas, perpassando desde a legalidade até as práticas específicas da instituição, foi possível sugerir estratégias e, consequentemente, favorecer o desenvolvimento e o crescimento da instituição de ensino com o zelo por seus servidores. Ao movimentar as políticas de saúde e desenvolvimento de estratégias dentro da gestão de pessoas, apoia os setores que direta ou indiretamente promovem essas ações aos demais servidores, fortalecendo as políticas dentro da unidade e aos que trabalham.

Observou-se a necessidade de aprofundar pesquisas que articulem, de forma mais específica, estratégias de gestão de pessoas com intervenções práticas e mensuráveis voltadas à promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Além disso, a literatura analisada aponta para a importância de abordar contextos ocupacionais distintos e de investigar os efeitos de programas preventivos na redução de transtornos psicológicos e no aumento do bem-estar organizacional. Esses direcionamentos reforçam a necessidade de estudos mais específicos e

aplicados, contribuindo para avanços teóricos e práticos na interseção entre saúde mental e trabalho. Há muitos estudos que abordam reflexões sobre a relação entre saúde mental e o trabalho, mas poucos avançam para práticas concretas e sistematizadas. Existe uma lacuna importante quando se trata de avaliações e intervenções psicológicas e aplicadas nesse contexto. Ou seja, falta conectar os conceitos científicos clínicos da saúde mental à realidade das organizações de forma prática e efetiva.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Compreender de forma sistematizada as estratégias de gestão de pessoas com ênfase na saúde mental dos servidores de uma Instituição de ensino superior no sul de Minas Gerais.

3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as regulamentações nacionais sobre saúde mental dos servidores públicos;
- b) Descrever os protocolos e estratégias do setor de gestão de pessoas de uma Instituição de Ensino Superior no sul de Minas Gerais com relação à saúde mental;
- c) Propor estratégias para a melhoria e manutenção da saúde mental e da qualidade de vida desses trabalhadores.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Gestão de pessoas

Gestão de pessoas é a unidade que constrói estratégia de investimento em pessoas e equipes, desenvolvendo o potencial de cada trabalhador, de modo a estimular que os profissionais trabalhem mais satisfeitos e engajados, impactando positivamente nos resultados da instituição e contribuindo para um melhor clima organizacional. A gestão de pessoas é a área responsável por administrar o ciclo humano do trabalho nas empresas. Esse setor utiliza técnicas para conciliar os objetivos dos trabalhadores com as metas da organização (Oliveira; Medeiros, 2008).

Nogueira e Santana (2001) definem gestão de pessoas como um processo que busca dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros), para que sejam não apenas compatíveis com a missão da empresa, mas também para o desenvolvimento do sujeito para si. Para isso, é necessário que esses setores criem uma sintonia entre a organização e as equipes. Os objetivos da gestão estratégica de pessoas envolvem apoiar a organização no alcance de suas metas, desenvolvendo e implementando ações integradas com os resultados que se propõem a alcançar. Envolve, também, contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho, garantindo que a organização tenha servidores talentosos, qualificados e engajados que precisa, criando uma relação de emprego positiva entre a gestão e os servidores, com um clima de confiança mútua, incentivando a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas e processos bem delineados que permitem que o trabalhador se norteie e saiba exatamente o que precisa ser feito ante um desafio (Chiavenato, 2020).

Segundo Chiavenato (2020), a gestão de pessoas é composta por sistemas interligados que desempenham um papel essencial no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Entre os principais sistemas, destacam-se: o de agregar talentos, que abrange processos de recrutamento e seleção, para atrair profissionais alinhados aos objetivos organizacionais; o de engajar talentos e equipes, que fortalece o vínculo entre servidores e empresa, promovendo motivação e alinhamento cultural; o de recompensar talentos, que valoriza contribuições, por meio de políticas de remuneração, benefícios e reconhecimento; o de desenvolver talentos e organizações, que investe em treinamento e capacitação contínuos; e o de monitorar talentos, que avalia desempenho e resultados, assegurando o alinhamento às metas. Esses subsistemas, ao atuarem de forma integrada, não apenas impulsionam a eficiência

organizacional, mas também promovem o crescimento individual dos profissionais, alinhando interesses organizacionais com o desenvolvimento humano.

4.1.1 Gestão de pessoas no setor público

A administração pública é o principal instrumento do Estado, para implementar políticas públicas, que atendam ao interesse coletivo de forma eficiente e democrática. Estudos apontam que a transição do modelo burocrático para o gerencial, ocorrida a partir da década de 1980, no contexto das reformas do Estado, trouxe maior foco na eficiência, nos resultados e na centralidade das necessidades da população nos serviços públicos. Esse modelo prioriza a descentralização, a profissionalização e a adoção de práticas baseadas no planejamento estratégico. No entanto pesquisas também destacam os limites do gerencialismo, como as dificuldades de adaptar práticas do setor privado ao setor público e a necessidade de equilibrar eficiência administrativa com inclusão social. Assim, reforça-se a importância de promover uma administração pública que assegure instituições eficazes e socialmente justas (Bresser-Pereira, 2021, 2022).

Nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público. Ao analisar esse contexto histórico, identifica-se essa vertente gerencial na influência do setor público nacional e internacional. O gerencialismo no Brasil é uma abordagem de gestão que se concentra na aplicação de princípios de gestão empresarial ao setor público. Foi influenciado por reformas administrativas, nas décadas de 1990 e 2000, em parte como resposta à crise fiscal e à necessidade de melhorar a eficiência na administração pública (Paula, 2005).

A origem da vertente da qual deriva a administração pública gerencial brasileira está ligada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990. Esse debate se situa no contexto do movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, que teve início na Europa e nos Estados Unidos. Em ambos os países, o movimento gerencialista no setor público é baseado, na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível e se consolidou, nas últimas décadas, por meio da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos (Harvey, 1992).

No Brasil, esse movimento ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma do Estado e o desenvolvimento da administração pública. Nesse contexto, a administração pública gerencial, também conhecida como nova administração pública, emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado e por seu alinhamento em relação às recomendações do Consenso de Washington para os países latino-americanos (Bandeira *et al.*, 2017).

O setor de gestão de pessoas ou recursos humanos no setor público, conforme descrito nas reformas dos anos 1990, foi reposicionado para atender às demandas de um Estado mais eficiente, estratégico e voltado para resultados. A profissionalização dos servidores tornou-se prioridade, com a implementação de políticas de capacitação contínua, formação específica e concursos públicos regulares para renovar e qualificar os quadros. Além disso, o setor focou na reestruturação de carreiras, priorizando atividades exclusivas de Estado, como regulação, fiscalização e formulação de políticas públicas, enquanto eliminava cargos obsoletos ou passíveis de terceirização. Essas mudanças foram orientadas para garantir um serviço público mais ágil, adaptável e eficiente (Bresser-Pereira, 1997a, 1997b).

Outro elemento central foi a introdução de sistemas de avaliação de desempenho vinculados à remuneração e promoções, incentivando uma cultura meritocrática no setor público. Gratificações passaram a ser atreladas ao cumprimento de metas institucionais e individuais, promovendo maior transparência e alinhamento entre esforço e resultados. A revisão do modelo remuneratório também buscou tornar o setor público mais competitivo, em relação ao setor privado, especialmente em carreiras estratégicas. Essas transformações fortaleceram o núcleo estratégico do Estado, alinhando o setor de recursos humanos às necessidades de um serviço público moderno e focado no atendimento ao cidadão (Bresser-Pereira, 1997a, 1997b).

Nesse sentido, Bergue (2005, p. 18) afirma que:

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

É importante destacar também os desafios enfrentados pela administração pública e o setor de gestão de pessoas, pois enfrentam limites e problemas significativos que impactam sua eficiência e eficácia. Entre os principais desafios estão a rigidez e o excesso de burocracia, que dificultam a adaptação às mudanças e inovações, e a fragmentação de políticas de recursos humanos, que, muitas vezes, carecem de sistematização e planejamento estratégico. Além disso,

na prática, a desvalorização e a falta de capacitação contínua dos servidores comprometem a qualidade do serviço público, enquanto distorções salariais e a ausência de uma cultura meritocrática desmotivam os trabalhadores. A resistência a mudanças culturais e estruturais, aliada à dificuldade de equilibrar eficiência administrativa com inclusão social, também figura como um dos maiores entraves para modernizar a gestão pública e tornar o setor mais responsivo às demandas da sociedade (Bresser-Pereira, 1997a, 1997b).

Em alguns órgãos específicos, estudos apontam, por exemplo, que a gestão tem buscado modernizar práticas, como a implementação da gestão por competências, visando melhorar a qualificação e o comprometimento dos profissionais. No entanto as instituições ainda enfrentam desafios, como resistência interna, uma estrutura tradicional e a falta de integração entre as políticas de recursos humanos e as ações institucionais. A flexibilização dos vínculos de trabalho e a multiplicação de formas de remuneração também são questões que precisam ser abordadas para alinhar a gestão de pessoas com as necessidades do sistema de saúde público (Mello; Amâncio Filho, 2010).

No que se refere a esses realinhamentos políticos, pode-se dizer que reside também a dificuldade e o desafio, para qualquer planejamento estratégico do setor público e, conseqüentemente, da gestão de pessoas que a ele se alinha. A cada novo gestor, mudam-se as crenças e os processos, e essa descontinuidade dificulta uma gestão estratégica de pessoas eficazes ou duradouras. Por isso, faz-se necessária a compreensão do papel da Administração Pública e o engajamento dos gestores nesse contexto, por meio do compromisso e da capacitação do servidor público. Além dessas recomendações, acrescenta-se que não se pode esquecer da valorização da gestão de pessoas pelos órgãos governamentais centrais, já que esse setor se disseminaria pelos demais órgãos públicos (Vergara, 2007).

Por fim, o setor de gestão de pessoas no setor público é responsável pela administração do quadro de servidores que atuam, em diversas áreas essenciais, incluindo saúde, educação e segurança, sendo fundamental para a qualidade dos serviços prestados. Entre as oportunidades, destacam-se a implementação de políticas de gestão por competências, maior flexibilidade nas formas de contratação e remuneração, além de sistemas de avaliação de desempenho que visam melhorar a eficiência dos profissionais. Contudo os desafios são consideráveis na prática, incluindo a resistência à mudança, à rigidez e ao excesso de burocracia e à fragmentação das práticas de gestão pela diversidade de formas de vínculo e escassez de recursos financeiros. Além disso, a falta de integração entre esferas governamentais e a desconexão entre planejamento estratégico e execução, somadas à escassez de um sistema de avaliação claro e uma estrutura de carreiras pouco definida, limitam o sucesso da gestão de pessoas. Superar

esses desafios exige um esforço contínuo para alinhar a capacitação dos servidores às necessidades do setor público e promover uma gestão mais ágil e eficaz (Pierantoni, 2001).

No que diz respeito à percepção dos servidores sobre o setor de gestão de pessoas, pesquisas identificaram diferenças significativas nas percepções dos servidores, dependendo de seu vínculo com a organização e do setor em que atuam. Esses resultados refletem a necessidade de maior alinhamento entre a gestão de pessoas e as expectativas dos servidores, além de destacar a importância de uma gestão estratégica que se adapte às mudanças no setor público. Esses resultados estão em consonância com estudos realizados em outros contextos, apontando para a importância de uma gestão mais profissionalizada e focada no desenvolvimento contínuo dos recursos humanos (Matoso; Coraiola; Róglio, 2016).

4.2 Saúde mental

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), saúde mental é um estado no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades para recuperar-se de uma adversidade, ser participativo e contribuir com a sua comunidade. A saúde mental implica muito mais que a ausência de doenças mentais. Nesse cenário, pode-se compreender a saúde mental como um dos indicadores para a qualidade de vida, visto que ela depende da dinâmica do físico, emocional e ambiental (WHO, 2017).

Historicamente a saúde física, considerada pelo senso comum como mais mensurável e passível de perceber intercorrências, recebeu maior atenção ao longo do tempo. No avanço das ciências, são notórios os estudos com cadáveres humanos, a fim de obter curas para problemas físicos. É compreensível, visto que os contextos históricos corroboram, ao passo que a humanidade vivenciou, com poucos recursos, várias crises, tais como guerras, epidemias e recentemente uma pandemia. Principalmente por essas questões, a saúde física sempre foi motivo de preocupação (Beck, 2021). Entretanto, recentemente, a saúde mental vem sendo reconhecida de igual importância. Estudos atuais reforçam que a qualidade e a dignidade humana estão no entrelace da saúde física e mental do indivíduo. De modo que são distintas, mas se correlacionam ao passo da autonomia do sujeito. O estado da saúde mental interfere, em todos os campos do sujeito, vida pessoal, relações sociais e atuações laborais. Logo cada campo, que lida com pessoas, vem desenvolvendo estratégias para o zelo com a saúde física e mental das pessoas (Gilbert; Simos, 2024).

A atenção à saúde mental tem ganhado destaque, consolidando processos claros e sistematizados que vão desde a avaliação até intervenções e monitoramento das pessoas. Essas

práticas utilizam técnicas baseadas em evidências, para abordar o sofrimento psicológico de forma estruturada e eficaz, superando debates limitados ao senso comum ou às demandas de mercado. Como ciência, a saúde mental se afirma, por meio de uma crítica sólida, fundamentada em conceitos e técnicas específicas, como a Terapia Cognitivo-Comportamental. Essa abordagem oferece bases epistemológicas robustas, métodos de diagnóstico precisos e protocolos personalizados que atendem às particularidades do sofrimento humano, tanto individual quanto coletivo. Sua aplicação demonstra um leque amplo e altamente direcionado, permitindo intervenções sistemáticas e articuladas (Beck, 2021).

Diante dessa profundidade e especificidade das intervenções em saúde mental, especialmente no contexto clínico, surge um questionamento inevitável: por que essas práticas ainda não estão amplamente integradas em outros contextos e para esta pesquisa um olhar sobre as organizações, com a mesma assertividade? Afinal, as organizações são formadas essencialmente por pessoas, o que torna urgente a adoção de estratégias bem delineadas e eficazes para lidar com questões psicológicas nesse ambiente.

No ambiente organizacional, as empresas têm convidado as atribuições do setor de gestão de pessoas, convocando-as a ir além das burocracias e procedimentos legais — que, embora vitais, são apenas uma parte de suas responsabilidades. Esse setor é desafiado a alcançar um patamar mais estratégico, promovendo discussões críticas e análises que envolvem as pessoas de forma integral. As diferentes características do trabalho impactam diretamente a vida e a saúde dos trabalhadores, com consequências que, com frequência, ultrapassam os limites do próprio espaço laboral. Especificamente em relação à saúde mental, o ambiente de trabalho pode tanto fortalecer quanto prejudicar o bem-estar dos indivíduos, chegando ao ponto de contribuir para o surgimento de ordem de sofrimento mental e patologias (Sato; Bernardo, 2005).

4.3 Saúde mental, gestão de pessoas e o trabalho

A saúde mental no ambiente de trabalho é uma preocupação cada vez mais latente em todo o mundo, pois grande parte da vida do ser humano passa em período laboral. O trabalho é a força motriz que permite ao sujeito sobreviver e ao gestor manter a organização, por sua vez, começam uma relação de sobrevivência para ambos. Entretanto mais que meramente extrair princípios básicos para a dignidade de vida, como retorno de capital para compra de alimento, vestimenta e higiene, o trabalho vem sendo percebido como um mediador de integração social, com importância fundamental na constituição da subjetividade de todas as pessoas. Nesse

sentido, o significado do trabalho vai de encontro a uma expressão de si quanto à sociedade e permite um senso de pertencimento desse sujeito a uma comunidade. Essa linha de raciocínio tem construído possibilidades, nos mais variados temas que envolvem o trabalho, desde questões de processos operacionais até as práticas que envolvem a saúde mental do trabalhador (Seligmann-Silva *et al.*, 2010).

A revisão bibliográfica realizada evidenciou a relevância crescente da saúde mental no contexto laboral, destacando-se como uma temática de impacto significativo para indivíduos e organizações. Os resultados mostram que transtornos como ansiedade, depressão, esgotamento psicológico e estresse ocupacional são questões recorrentes e interligadas às condições de trabalho e à gestão de pessoas (Gemelli; Closs; Fraga, 2020; Gomes *et al.*, 2021; Santos; Silva; Belmonte, 2021). Existem razões cruciais pelas quais a saúde mental no ambiente de trabalho é fundamental e justificam a variedade de reflexões, entre elas a produtividade e desempenho, pois funcionários com boa saúde mental são mais criativos e resilientes. Eles são capazes de enfrentar desafios e estressores com eficácia. Outra perspectiva importante é um ambiente de trabalho, que promove a saúde emocional, é mais propício para colaboração, inovação e satisfação geral. Para além, um ambiente de trabalho que possibilita a manutenção da saúde emocional oferta ao funcionário meio para sua qualidade de vida e senso de pertencimento, benefício que vai além da remuneração, oportunizando uma cultura na sociedade de cuidado e valorização do ser humano em seus diversos ambientes (Chiavenato, 2020).

Segundo Chiavenato (2020), para além dos benefícios das organizações, em termos de eficiência, há a responsabilidade social. Nos tempos contemporâneos, as empresas que demonstram preocupação com a saúde mental enviam uma mensagem sobre sua responsabilidade social corporativa e para a sociedade, além de prevenir problemas mais graves no futuro, como estresse crônico, ansiedade e depressão. Em resumo, a saúde mental no trabalho é vital para o sucesso das organizações e o bem-estar dos indivíduos. Promover um ambiente de trabalho que valoriza e apoia a saúde mental não é apenas o certo a fazer, mas também resulta em benefícios significativos para todos os atores envolvidos no mundo do trabalho.

A gestão de pessoas é um campo essencial dentro das organizações, responsável por lidar com o conjunto de indivíduos que trabalham em busca de objetivos comuns. Mais do que uma função operacional, esse setor atua como ponte entre os processos organizacionais e a complexidade da existência humana. Nos últimos anos, observa-se uma mudança de perspectiva: a gestão de pessoas deixa de ser vista apenas como um setor burocrático para ocupar um papel estratégico nas decisões organizacionais. Esse reposicionamento é necessário, para que a organização não apenas alcance seus objetivos, mas também garanta a criação de um

ambiente que valorize a diversidade, promova a inclusão e apoie o desenvolvimento humano. Assim, a qualidade dos processos organizacionais não se resume ao produto final, mas inclui também os meios pelos quais se atinge o propósito institucional, com reflexões sobre gênero, etnia, sexualidade e o bem-estar integral dos trabalhadores (Chiavenato, 2020).

A saúde mental, junto à qualidade de vida, tem ganhado destaque como uma prioridade organizacional. No entanto sua importância vai além da tendência: ela é uma necessidade. O trabalho, como parte significativa da jornada de vida da maioria das pessoas, desempenha um papel central na construção de sentido e significado individual. Diversos estudos apontam que a qualidade de vida não se limita ao lazer fora do ambiente laboral. Pelo contrário, é no próprio trabalho que reside uma das principais oportunidades de promover bem-estar, desde que sejam criados mecanismos que incentivem práticas saudáveis. Nesse contexto, saúde integral inclui cuidados físicos, como sono adequado, alimentação equilibrada e exercícios físicos. De modo geral, também a saúde ocupacional, que pode ser monitorada por meio de exames preventivos e práticas intencionais de promoção da saúde. Mais do que nunca, a saúde mental desponta como um tema indispensável, refletindo diretamente na produtividade e satisfação dos trabalhadores (Gold, 2019).

Segundo Chiavenato (2020), a interseção entre gestão de pessoas e saúde mental reforça o papel estratégico do setor na promoção de qualidade de vida no ambiente organizacional. Compreender que a gestão vai além de processos táticos é essencial, para integrar práticas que cuidem dos funcionários como um todo, abrangendo tanto aspectos físicos quanto emocionais. Para isso, o setor deve sistematizar processos e estabelecer parâmetros que não apenas monitorem a saúde dos indivíduos, mas também incentivem a construção de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor. A inclusão de reflexões sociais e a promoção de diversidade tornam-se pilares fundamentais para alcançar essa visão mais abrangente. Além disso, o alinhamento entre os valores organizacionais e o bem-estar dos trabalhadores cria um ciclo virtuoso, em que o trabalho, mais do que uma obrigação, passa a ser um elemento que agrega sentido à vida.

Por sua vez, a gestão de pessoas não é apenas a administração de recursos humanos, mas parte da gestão da complexidade da existência humana em sua essência. Quando integrada à saúde mental, essa gestão se transforma em um incentivador do desenvolvimento organizacional e social, contribuindo para a construção de uma sociedade mais saudável e equilibrada. Portanto, mais do que processos, a gestão de pessoas trata de dinâmicas que impactam vidas, famílias e comunidades, reafirmando seu papel como vetor de transformação (Galiana *et al.*, 2022; Nebbs *et al.*, 2023).

A gestão de pessoas, a saúde mental e a qualidade de vida estão profundamente interligadas com a necessidade de sistemas estratégicos bem estruturados, definidos e organizados. Esses sistemas não apenas oferecem suporte ao setor em si, mas também fortalecem aqueles que atuam para o benefício da organização como um todo. Quando os processos são organizados de maneira clara e eficiente, o setor de gestão de pessoas ganha visibilidade e capacidade de atender um de seus maiores propósitos: conciliar as demandas organizacionais com as necessidades individuais dos trabalhadores. Essa organização permite ao setor responder com maior agilidade e precisão às constantes mudanças do cenário contemporâneo, mantendo-se alinhado às novas exigências e tendências. Além disso, uma estrutura bem planejada não apenas promove a integração entre as partes, mas também prepara a organização, para adaptar-se às demandas do mercado e às habilidades necessárias dos trabalhadores, criando um ambiente mais resiliente e dinâmico (Chiavenato, 2020).

Nesse sentido, é imprescindível considerar a centralidade do trabalho para a saúde mental e a subjetividade dos indivíduos. Dejours (2023) argumenta que o trabalho vivo — aquele que envolve atividade real, criatividade e cooperação — desempenha um papel insubstituível na construção da identidade e na construção da saúde mental do trabalhador. Para o autor, o reconhecimento obtido no contexto do trabalho coletivo é o que permite a realização de si no campo social. Quando há convivência, escuta e valorização da contribuição individual, o trabalho pode ser fonte de prazer e expansão subjetiva; em contrapartida, sua ausência pode gerar sofrimento psicológico. Essa perspectiva amplia o entendimento sobre a saúde mental no ambiente de trabalho, demonstrando que não basta apenas oferecer boas condições técnicas — é essencial criar espaços de pertencimento, reconhecimento e cooperação que possibilitem a construção de uma identidade fortalecida, um senso coletivo e um ambiente que favorece as conexões e o bem-estar.

A partir dessa compreensão, Dejours (2005) também destaca que a relação entre o trabalhador e sua atividade não é apenas técnica, mas simbólica e afetiva. O modo como o trabalho é organizado e gerido pode contribuir significativamente para o equilíbrio psíquico ou, ao contrário, gerar sofrimento ético e patológico. A ausência de espaço, para a expressão subjetiva, a falta de reconhecimento e o excesso de controle, pode romper o vínculo entre o sujeito e sua atividade, resultando em patologias do trabalho. Dessa forma, pensar a gestão de pessoas e a saúde mental, no ambiente organizacional é, também, repensar a estrutura das relações laborais e criar espaços que favoreçam a cooperação, a criatividade e o reconhecimento mútuo.

Além disso, Dejours (2005) ressalta a importância do coletivo como elemento fundamental para a saúde mental no trabalho. O sofrimento só se transforma em ação e resistência quando há um grupo que acolhe, valida e compartilha experiências. Assim, o trabalho coletivo não apenas potencializa a produtividade, mas também atua como espaço terapêutico e protetor da saúde mental. Para o autor, criar ambientes de trabalho que valorizem o diálogo, a solidariedade e o reconhecimento mútuo é uma das formas mais eficazes de promover saúde mental e prevenir o sofrimento relacionado ao trabalho.

O sofrimento no trabalho, segundo Dejours (1994), é uma experiência inevitável e constitutiva da atividade laboral. Ele surge no confronto entre o prescrito e o real, ou seja, entre as exigências formais da tarefa e a realidade concreta da execução, que impõe ao sujeito desafios não previstos e fora do controle. Esse confronto revela-se como uma resistência do mundo ao domínio do sujeito, afetando-o emocionalmente e expondo-o à frustração, impotência e até mesmo ao sofrimento mental. O sofrimento, nesse sentido, não é apenas um sintoma negativo, mas uma manifestação da subjetividade diante das exigências organizacionais.

Para lidar com esse sofrimento, Dejours (2005) destaca a importância do coletivo de trabalho como espaço de elaboração e ressignificação da experiência. A construção de “regras de ofício”, os pactos de solidariedade entre colegas e a cooperação tácita são formas pelas quais os trabalhadores encontram saídas criativas e protetoras para o mal-estar gerado pelas exigências do trabalho. Quando esse espaço coletivo é enfraquecido — por exemplo, por modelos de gestão baseados na concorrência individual e em avaliações descontextualizadas — o sofrimento tende a se tornar patológico. Por isso, uma das principais soluções apontadas por Dejours (1994, 2004) é a valorização da subjetividade nas organizações e a promoção de ambientes, em que os trabalhadores possam ter voz ativa, reconhecimento simbólico e oportunidades de transformar suas condições de trabalho em nome da saúde psíquica e da dignidade no labor.

Por fim, pensar a saúde mental no trabalho exige uma gestão de pessoas que vá além de práticas burocráticas e administrativas, assumindo um papel estratégico e humano na construção de ambientes laborais saudáveis. Para Chiavenato (2020), a gestão eficaz precisa reconhecer o trabalhador como ser integral, cujas necessidades emocionais, sociais e físicas influenciam diretamente na produtividade e na qualidade dos resultados organizacionais. Beck (2021) complementa essa visão, ao afirmar que o sofrimento psíquico, quando não acolhido pelas estruturas institucionais, pode comprometer a dignidade humana e gerar impactos duradouros na vida do sujeito. Já Dejours (1994, 2005) reforça que o sofrimento no trabalho não é apenas inevitável, mas também um motor para a criatividade e transformação, desde que

o trabalhador encontre espaços de escuta, reconhecimento e cooperação. Portanto é urgente que a gestão de pessoas compreenda a centralidade do trabalho na constituição da subjetividade e promova ações que integrem saúde mental, valorização profissional e bem-estar coletivo como pilares de uma organização ética, sustentável e comprometida com a vida dos seus trabalhadores.

4.4 Saúde mental do servidor público

A saúde mental no setor público tem sido um tema crescente nas discussões sobre as condições de trabalho, especialmente em órgãos administrativos e governamentais. De acordo com estudo de Araujo, Vieira e Manfro (2023) sobre os desafios da detecção de riscos à saúde mental no trabalho, muitos servidores públicos enfrentam problemas como estresse, assédio e sobrecarga de tarefas, o que pode levar a transtornos mentais como depressão e ansiedade. O ambiente de trabalho, frequentemente marcado por pressões, contribui significativamente para o adoecimento dos servidores. De acordo com Bresser-Pereira (1996) a promoção da saúde no ambiente de trabalho contribui para fortalecer o espírito empreendedor no serviço público, incentivando comportamentos éticos e o desempenho eficiente. Também busca reforçar o senso de missão e comprometimento dos servidores com a oferta de serviços de qualidade à população, além de promover maior satisfação no trabalho e uma melhor qualidade de vida para os funcionários públicos.

A saúde mental dos servidores públicos está diretamente relacionada às condições de trabalho e ao ambiente organizacional. Segundo Faria, Leite e Silva (2017), mesmo com a estabilidade característica do setor público, os trabalhadores enfrentam desafios significativos, como a falta de comunicação entre setores e a limitação no poder de ação, o que pode gerar insatisfação e sofrimento psíquico. O estudo destaca que a valorização dos servidores, a gestão participativa e o reconhecimento profissional são fundamentais para garantir um ambiente de trabalho saudável e reduzir o impacto do estresse ocupacional. Os afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos demonstram a gravidade do problema e a necessidade de ações preventivas. Bastos *et al.* (2018) analisaram as licenças médicas por questões psicológicas em uma instituição de ensino e constataram que os transtornos do humor e do estresse foram as principais causas de ausência prolongada do trabalho. O estudo reforça que saúde mental e produtividade são indissociáveis e a implementação de serviços multidisciplinares de apoio pode contribuir para a diminuição do absenteísmo. Outro estudo conduzido por Bastos *et al.* (2018) reforça que os transtornos mentais são a principal causa de afastamento no serviço

público, destacando a necessidade de monitoramento e ações para melhorar o bem-estar dos servidores. O estudo propõe a criação de programas de suporte psicológico e ações voltadas à saúde mental como estratégias eficazes para enfrentar esse problema.

Em um outro estudo conduzido em uma IES do Mato Grosso do Sul, Barbosa, Aquino e Asmus (2020) identificaram um aumento no número de afastamentos por transtornos mentais entre os servidores, sendo os docentes os mais afetados. O estudo sugere que a insegurança no trabalho e a sobrecarga de atividades contribuem para o adoecimento, ressaltando a importância da implementação de programas de prevenção e promoção da saúde mental para reduzir o impacto dessas condições no desempenho profissional. Os docentes do ensino superior são afetados por transtornos mentais comuns, como demonstrado na pesquisa de Campos, Vêras e Araújo (2020), que identificou uma prevalência significativa de sintomas depressivos e ansiosos entre professores de uma universidade pública. A insatisfação com o trabalho e o desgaste nas relações interpessoais com os alunos foram fatores associados ao adoecimento mental. O estudo sugere a necessidade de estratégias institucionais voltadas à promoção do bem-estar e à redução dos fatores de risco psicossociais.

Corroborando com esses dados sobre saúde mental dos servidores, a revisão sistemática de Araujo, Vieira e Manfroi (2023) amplia esse panorama, apontando que as condições de trabalho nas universidades brasileiras estão cada vez mais associadas ao adoecimento mental dos servidores. Os estudos revisados indicam que transtornos mentais comuns, como ansiedade e depressão, são frequentes entre os trabalhadores universitários e a pressão por produtividade está intimamente ligada ao agravamento dessas condições. A pesquisa também revela que a saúde mental dos docentes é mais estudada que a dos servidores técnico-administrativos, embora esse grupo também enfrente desafios significativos relacionados à sobrecarga de trabalho e à falta de reconhecimento. O estudo aponta a necessidade de mais investimentos em pesquisas sobre saúde mental no ambiente acadêmico, especialmente aquelas que considerem as condições específicas de trabalho e as diversas realidades das instituições de ensino superior no Brasil. A falta de uma abordagem sistemática, para a promoção da saúde mental nas universidades, indica uma carência de políticas institucionais focadas no bem-estar dos trabalhadores, o que reforça a urgência de ações preventivas e interventivas para mitigar os impactos do trabalho no campo da saúde mental.

A saúde mental nas universidades, especialmente entre docentes e servidores técnico-administrativos, tem sido uma preocupação crescente, principalmente por mudanças no ambiente de trabalho e à introdução de lógicas gerenciais que priorizam a produtividade. O estudo de Batista, Carlotto e Oliveira (2015) destaca a depressão como o transtorno mais

comum entre professores universitários, sendo responsável por grande parte dos afastamentos. Além disso, transtornos como esquizofrenia e transtornos bipolares também foram identificados, refletindo as condições de trabalho estressantes e intensificadas que os docentes enfrentam. A pressão por desempenho e a cobrança por resultados e a busca incessante por publicações acadêmicas contribuem para o aumento dos quadros de adoecimento, como a síndrome de burnout. Essa dinâmica gera um ambiente de trabalho hostil, no qual a saúde mental dos trabalhadores é gravemente impactada, e muitos professores preferem não buscar ajuda para evitar estigmas. Além disso, o estudo ressalta a necessidade de maior atenção à saúde mental dos docentes universitários, visto que os transtornos identificados afetam não apenas a vida profissional, mas também a pessoal e social dos professores. A intensificação do trabalho acadêmico, as pressões institucionais e a precarização das condições laborais foram apontadas como fatores que contribuíram para o desenvolvimento desses sofrimentos emocionais. Por fim, a pesquisa sugere a implementação de políticas institucionais estruturadas de suporte psicológico e melhores condições de trabalho para mitigar os impactos negativos na saúde mental dos docentes.

O estudo de Leite (2017) complementa essa visão, explorando como a intensificação do trabalho docente e a introdução de uma lógica gerencial têm levado ao adoecimento físico e mental dos professores. O autor observa que a exigência de mais produção acadêmica e a precarização das condições de trabalho, como a sobrecarga de atividades, têm gerado um aumento no número de doenças ocupacionais, como o estresse crônico e a depressão. Além disso, o estudo revela que muitos docentes, apesar de reconhecerem o impacto negativo de suas condições de trabalho na saúde mental, recusam-se a procurar apoio, temendo o estigma associado ao adoecimento mental. Esse cenário mostra a necessidade urgente de se repensar as condições de trabalho nas universidades, para que a saúde dos servidores seja priorizada e o sofrimento mental seja tratado como uma questão institucional.

Por fim, é notório que a saúde mental dos servidores públicos e docentes universitários emerge como um tema de grande relevância no contexto das condições de trabalho contemporâneas. O aumento dos afastamentos por transtornos mentais, especialmente ansiedade, depressão e burnout, demonstra a necessidade urgente de políticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. Estudos como os de Bastos *et al.* (2018) e Faria, Leite e Silva (2017) destacam que fatores como sobrecarga de tarefas, assédio moral e falta de reconhecimento profissional estão diretamente ligados ao adoecimento mental dos servidores. No caso dos docentes universitários, pesquisas como as de Barbosa, Aquino e Asmus (2020) e Campos, Vêras Araújo (2020) evidenciam que a pressão por produtividade e a

precarização das condições de trabalho intensificam ainda mais esses impactos, resultando em altos índices de afastamento. Diante desse cenário, torna-se essencial a implementação de estratégias que não apenas previnam o adoecimento, mas também promovam ambientes mais saudáveis, garantindo suporte psicológico, equilíbrio entre demandas e valorização profissional. O fortalecimento de políticas públicas que priorizem a saúde mental dos trabalhadores no setor público é uma medida indispensável, para assegurar não apenas o bem-estar individual dos servidores, mas também a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

5 METODOLOGIA

Nesta seção, serão expostos os tópicos referentes ao método utilizado neste estudo. Esses itens foram apresentados na seguinte sequência: delineamento, instrumentos de coleta e análise de dados e considerações éticas. Foram utilizados dois instrumentos, entre eles uma entrevista e uma análise documental.

5.1 Delineamento de pesquisa

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, que constitui como uma pesquisa de levantamento e exploratória. Foi adotado o delineamento mais simples, que tem como objetivo descrever um fenômeno quanto à população-alvo. Na presente pesquisa, pretendeu-se focar em descrever as estratégias de gestão de pessoas com ênfase na saúde mental dos servidores de uma IES do sul de Minas Gerais. Além disso, esta pesquisa consistiu em um estudo de corte transversal, no qual os dados foram coletados em um único momento do tempo (Selltiz; Wrightsman; Cook, 1987).

Divididos em dois momentos, o primeiro correspondeu à análise documental e o segundo a uma entrevista semiestruturada. A análise documental, como método de pesquisa qualitativa, examina documentos dispostos, para interpretar e compreender informações relevantes sobre determinado tema, contexto ou fenômeno, permitindo identificar padrões, normas e diretrizes nos registros analisados. A entrevista, por sua vez, foram realizadas com especialistas e estão diretamente relacionadas ao primeiro objetivo específico deste projeto: descrever os protocolos e estratégias do setor de gestão de pessoas da instituição no que tange à saúde mental. Essa etapa foi conduzida presencialmente em uma IES pública, localizada no estado de Minas Gerais.

O local escolhido para a coleta dos dados nesta pesquisa foi definido, com base em sua relevância e contribuição para os objetivos do estudo, sendo uma IES que enfrenta desafios comuns a outras universidades, como a dificuldade de aporte de recursos. Essa escolha também se justifica pela possibilidade de os resultados desta pesquisa contribuir para outras instituições, ampliando o entendimento sobre o tema. Além disso, a IES possui um número considerável de alunos, corpo docente, técnicos administrativos e servidores públicos em geral, o que permite uma análise abrangente e representativa do contexto investigado. A instituição demonstrou acessibilidade para a realização da pesquisa, reforçando a colaboração mútua e a viabilidade da coleta de dados. Outro fator relevante é que a IES oferece cursos de graduação e pós-graduação

nas áreas de Administração e Saúde, alinhando-se diretamente às esferas da pesquisa e ampliando sua relevância acadêmica e prática. Por fim, a escolha seguiu critérios científicos e metodológicos, assegurando a adequação do ambiente ao estudo e contribuindo para preencher lacunas existentes na literatura.

Todo o material coletado nesta pesquisa foi tratado com sigilo para preservar a identidade da IES. Para isso, foram adotadas medidas como a análise de documentos internos e sites oficiais da instituição. No entanto, como medida de segurança, todas as nomenclaturas que pudessem comprometer essa confidencialidade foram removidas. As referências incluíram apenas a sigla IES, o ano e o título do trabalho, sem mencionar o local de publicação ou qualquer informação que pudesse identificá-la, garantindo assim o caráter anônimo da pesquisa.

5.2 Análise documental

A análise documental é uma metodologia de pesquisa que consiste em examinar documentos diversos para extrair informações relevantes ao estudo de determinado tema. O objetivo é compreender o conteúdo e o contexto em que esses registros foram produzidos, permitindo ao pesquisador identificar padrões, categorizar informações e gerar compreensão profunda relacionada ao objeto de estudo. A análise documental é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, sendo especialmente valiosa em estudos históricos, organizacionais e educacionais. Essa técnica exige critérios rigorosos, na seleção e análise dos documentos, considerando aspectos como a confiabilidade das fontes, a intencionalidade do autor e a relevância do conteúdo para a pesquisa. Além disso, ela pode ser utilizada isoladamente ou em combinação com outras metodologias, como entrevista e questionários (Bauer; Gaskell, 2002).

Segundo Minayo (2014), a análise documental não é uma simples leitura de documentos; trata-se de um procedimento que permite uma exploração sistemática de seu conteúdo, com o objetivo de responder a uma questão de pesquisa. Para a realização desta análise documental, foram considerados os documentos citados na entrevista com especialistas em gestão de pessoas. Esses profissionais compartilharam as principais leis, diretrizes e normativas que orientam sua prática. Além disso, foi discutido sobre o Sistema de Legislação de Pessoal do Governo Federal (Sigepelegis), um sistema de busca de normas que organiza e orienta a vida funcional dos servidores públicos federais, abrangendo desde o ingresso no serviço público até a aposentadoria, e que visa garantir direitos, deveres e responsabilidades no âmbito da administração. Ou seja, é o sistema que possibilita a busca por todo o acervo de informações e estratégias de gestão de pessoas no setor público, com ênfase na saúde mental,

em vigilância. Desse modo, foi organizado começando por questões abrangentes e seguindo até pontos específicos relacionados à gestão de pessoas com ênfase na saúde mental.

Ao realizar uma busca no Sigepelegis, foram identificadas, de forma geral, 1.446 temáticas relacionadas à saúde mental em atos legislativos em vigor. Contudo, ao refinar a pesquisa, para leis que tratam especificamente da “saúde mental”, o número se reduziu para 26 atos legais vigentes e eficazes. Em uma leitura preliminar, percebe-se que, quando o foco são estratégias práticas e sistemáticas em saúde mental, esse quantitativo diminui significativamente, a disposição e especificidade dos resultados serão discutidos no tópico Resultados e Discussões.

5.3 Entrevista

O presente projeto realizou uma entrevista semiestruturada, visando descrever os protocolos de gestão de pessoas, principalmente as regulamentações, decretos e portarias, bem como as estratégias do setor de gestão de pessoas. Almejou-se verificar quais protocolos são trabalhados no referido órgão do instituto com relação à saúde mental dos servidores.

A entrevista em pesquisas tem vários objetivos fundamentais, sendo uma ferramenta valiosa para coletar dados qualitativos. Nesse sentido, a entrevista possibilitou uma coleta de informações que permitem aos pesquisadores explorarem profundamente as percepções, experiências e opiniões dos participantes. Além disso, proporcionam uma melhor compreensão das nuances e contextos que podem não ser capturados por métodos quantitativos. Outro objetivo importante é permitir que os participantes forneçam explicações detalhadas, adicionando camadas de compreensão ao que pode ser observado ou mensurado. Em resumo, a entrevista em pesquisas desempenha um papel crucial, na obtenção de informações detalhadas, contextualizadas e contribuindo significativamente para o conhecimento em diversas áreas de estudo (Minayo, 2014).

Nesse cenário, o presente estudo buscou, por meio de uma entrevista com dois servidores especialistas em gestão de pessoas, indicados pela instituição, compreender as estratégias de gestão de pessoas do instituto de ensino superior no sul de Minas Gerais, com relação à saúde mental, procurando descrever e elucidar sobre as principais diretrizes que norteiam o departamento na instituição e suas aplicações.

5.3.1 Procedimento de coleta de dados

Para a realização deste estudo, num primeiro momento, foi feito um contato por e-mail com a reitoria responsável por esse setor no instituto, para a apresentação da proposta da pesquisa, solicitação das autorizações necessárias para sua realização e requerimento para indicação de servidores aptos, em exercícios, que sejam responsáveis pelo setor ou conheçam os protocolos de gestão de pessoas do instituto com ênfase na saúde mental.

Os servidores indicados foram contactados via e-mail para esclarecimentos e agendamento para coleta de dados, a qual ocorreu por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A entrevista foi realizada no formato presencial, gravada e transcrita para análise. É importante ressaltar que a entrevista foi gravada e, ao assinar o TCLE, os especialistas consentiram suas autorizações para a gravação. A entrevista foi agendada com antecedência. Vale ressaltar que não foi objetivo da pesquisa mensurar dados relacionados ao trabalho dos servidores, mas aos processos, pois o estudo visou contribuir com possíveis sugestões ao instituto.

5.3.2 Público-alvo: entrevistados e especialistas

Foram entrevistados no 2º semestre de 2024 na modalidade presencial dois servidores indicados pela Pró- reitoria de gestão de pessoas da IES que trabalham direta ou indiretamente com os processos que dizem respeito à saúde mental dos servidores. Foi solicitado que, para a escolha desses atores, fosse considerado o nível de conhecimento e experiência na área de gestão de pessoas da organização com ênfase em saúde mental. Esse cenário é pertinente para a coleta de dados, pois foi possível fazer um entrelaço entre as legislações, sua aplicabilidade e como afetam os sujeitos de interesse dessa pesquisa: servidores públicos do instituto.

5.3.3 Análise de dados da entrevista

A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para os estudos em pesquisas qualitativas. Análise de conteúdo pode ser uma opção, quando o objetivo for estudar os dados provenientes das comunicações, buscando compreender os significados e os sentidos das mensagens, que vão além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa é usada para descrever e interpretar o conteúdo de todas as comunicações humanas. Essa análise contribui para alcançar uma compreensão de seus significados num nível mais profundo. Desse modo, a análise de

conteúdo, enquanto procedimento de pesquisa, desempenha papel importante, nas investigações no campo das pesquisas sociais, já que analisa com profundidade a questão da subjetividade (Bardin, 2009; Kyngäs, 2020).

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo possibilitou primeiramente uma forma de sistematizar as informações, desde o que havia disposto na literatura, aos dados coletados na entrevista. Em seguida, proporcionou uma análise de conteúdo que irá favorecer o método descritivo, objetivo central desta pesquisa (Minayo, 2014). Este estudo utilizou a análise de conteúdo como metodologia para interpretar os dados qualitativos obtidos a partir de entrevista semiestruturada. A entrevista foi realizada com três servidores da área de gestão de pessoas de uma IES no sul de Minas Gerais, todos atuantes em funções relacionadas à saúde no trabalho, desenvolvimento de pessoas e gestão administrativa. A escolha dos participantes foi intencional, considerando sua posição estratégica na gestão de políticas voltadas ao bem-estar dos servidores e sua experiência prática com os desafios enfrentados no ambiente universitário.

A entrevista teve como objetivo compreender os desafios, as práticas e as percepções dos servidores, em relação à gestão de saúde mental e segurança no trabalho, bem como identificar iniciativas em curso e lacunas existentes. Os participantes eram profissionais com formações acadêmicas e experiências diversificadas, o que enriqueceu a discussão e permitiu uma análise aprofundada. A entrevista foi conduzida de forma presencial, com questões abertas que exploravam os seguintes temas principais: Desafios enfrentados na gestão de saúde e segurança do trabalho; Impacto da saúde mental no ambiente organizacional; Soluções e iniciativas implementadas ou em desenvolvimento; Estruturas e políticas de gestão vigentes e; Percepções sobre o adoecimento dos servidores e o processo de aposentadoria.

A entrevista foi realizada em conjunto com os três servidores respondendo às questões na mesma ocasião. A entrevista teve duração de 75 minutos, e as respostas foram gravadas e transcritas para garantir a precisão dos dados. Os dados transcritos foram analisados, segundo a metodologia de análise de conteúdo, que consiste em organizar, categorizar e interpretar as informações qualitativas de forma sistemática. A análise seguiu três etapas principais:

- a) Leitura Flutuante: leitura inicial das transcrições para a compreensão geral do conteúdo.
- b) Codificação: identificação de unidades de significado nos textos e atribuição de códigos preliminares.
- c) Categorização: agrupamento dos códigos em categorias temáticas principais.

Com o objetivo de extrair maior riqueza dos dados, foi realizada uma análise de similitude por meio do software Iramuteq, versão 0.7 alpha 2. Essa técnica, baseada na teoria dos grafos, permite identificar as principais ocorrências textuais, bem como as indicações de conexão entre os termos e a estrutura do corpus textual.

5.4 Considerações éticas

Para a realização desta pesquisa, foram adotados alguns cuidados éticos antes de se realizar a coleta de dados. Primeiro, a submissão e parecer Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - COEP e depois apresentação à reitoria da universidade a proposta do estudo, assim como solicitada e obtida a autorização para a sua realização. Após obtidas as autorizações e aprovações necessárias, a coleta de dados ocorreu conforme as normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Com relação aos benefícios, considerou-se que esse levantamento sobre a saúde mental, oferece a oportunidade aos participantes de conhecer os níveis de saúde mental na instituição por parte dos servidores. Além disso, pelo fato de um dos objetivos ter sido identificar possíveis fatores atenuadores, essas são informações úteis para que os trabalhadores se informem com os resultados obtidos e desenvolvam melhores ferramentas e estratégias de enfrentamento às dificuldades impostas pelo mundo do trabalho. Como informado no TCLE, não haverá nenhuma análise individual, apenas categóricas por grupo.

Para a instituição, serão encaminhadas à reitoria as seguintes devolutivas com análises estatísticas descritivas e ilustrações gráficas: (1) Relatório geral com os resultados de todos os servidores efetivos e ativos sem informações individuais e (2) Relatórios específicos por departamento e cargos. A partir desses resultados, espera-se que as informações sejam úteis, para orientar futuras ações institucionais, por meio desse importante feedback de avaliação geral da saúde mental dos servidores da universidade no ano de 2024.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A saúde mental é um tema de crescente relevância nas pesquisas e nas dinâmicas sociais. Em um contexto, no qual o bem-estar das pessoas impacta diretamente o ambiente de trabalho, as organizações e a própria sociedade, e vice-versa, torna-se fundamental para desenvolver políticas públicas eficazes e estruturadas (Bresser-Pereira, 2021; Chiavenato, 2020). O presente estudo abordou a relação entre normativa e as políticas institucionais, com ênfase na gestão da saúde mental dos servidores públicos, em uma Instituição de Ensino Superior (IES), analisando as diretrizes legais e a percepção do setor de gestão de pessoas. Inicialmente, foram examinadas as políticas e estratégias de saúde mental no serviço público, incluindo as orientações governamentais sobre o ciclo de vida do servidor e sua saúde, as regulamentações internas da IES e os desafios na gestão da saúde mental dos servidores públicos, destacando avanços e desafios das políticas existentes. Em seguida, a pesquisa explorou a visão do setor de gestão de pessoas sobre a saúde mental dos servidores, abordando os desafios na gestão de saúde e segurança no trabalho, o impacto da saúde mental no ambiente organizacional, além de apresentar busca por soluções e inovações. Também foram apresentadas as percepções sobre o adoecimento e aposentadoria. Por fim, o estudo propôs sugestões de estratégias para serem empregadas, trazendo avanços na promoção da saúde mental e na qualidade de vida dos servidores no ambiente acadêmico.

6.1 Políticas e estratégias de saúde mental no serviço público

A presente análise documental dessa pesquisa teve como objetivo compreender as estratégias e políticas públicas, voltadas para a saúde mental dos servidores públicos, com foco nas normas e diretrizes existentes que regulamentam essa área. A saúde mental, no ambiente de trabalho, especialmente no setor público, enfrenta desafios únicos, e é necessário verificar as políticas adotadas, bem como as ações preventivas, assistência psicossocial e ações de suporte emocional para os servidores que enfrentam dificuldades psicológicas, como estresse, ansiedade e burnout. Para a realização dessa análise documental, foram considerados os documentos citados na entrevista com especialistas em gestão de pessoas. Esses profissionais compartilharam as principais leis, diretrizes e normativas que orientam suas práticas. Além disso, foi discutido sobre o Sistema de Legislação de Pessoal do Governo Federal (Sigepelegis), um sistema que busca, organiza e orienta sobre as leis e a vida funcional dos servidores públicos

federais, abrangendo desde o ingresso no serviço público até a aposentadoria e visa garantir direitos, deveres e responsabilidades no âmbito da administração.

Na prática, essa legislação é coordenada por outros sistemas, como o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), que, segundo o decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970 (Brasil, 1970), supervisiona as políticas de gestão de pessoas, buscando valorizar o servidor e melhorar sua qualidade de vida. Para facilitar essa gestão, o Sistema de Gestão de Pessoas (Sigepe), disposto no decreto nº 10.715, de 8 de junho de 2021 (Brasil, 2021b), oferece ferramentas tecnológicas que também permitem ao servidor acessar serviços como contracheque, férias e dados cadastrais, de forma rápida e prática. Outro ponto importante é a atenção à saúde do servidor, coordenada pelo Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (Siass) direcionado pelo Decreto nº 6.833/2009 (Brasil, 2009). Esse sistema promove ações voltadas ao bem-estar físico e mental, como exames periódicos, assistência médica, perícia oficial e programas de reabilitação. Além disso, canais como a Central Sipec e a Ouvidoria garantem um espaço direto para que os servidores tirem dúvidas, registrem demandas e tenham suas necessidades atendidas. De maneira geral, a legislação de pessoal busca não apenas regulamentar a carreira pública, mas também cuidar do desenvolvimento, da saúde e da qualidade de vida dos servidores. A partir desses serviços, percebe-se o compromisso do governo federal em criar um ambiente de trabalho mais organizado, eficiente e humano.

Ao realizar uma busca no Sigepelegis, foram identificadas, de forma geral, 1.450 temáticas relacionadas à saúde mental em atos legislativos em vigor. Contudo, ao refinar a pesquisa para leis que tratam especificamente da “saúde mental”, o número se reduziu para 26 atos legais vigentes e eficazes. Em uma leitura preliminar, percebeu-se que o foco são estratégias operacionais e sistemáticas em saúde ocupacional e, ao analisar a especificidade na temática de saúde mental do servidor público, esse quantitativo diminuiu significativamente.

A legalidade foi organizada para melhor visualizar os aspectos gerais e as diretrizes específicas, com destaque para a saúde mental dos servidores públicos. Assim, buscou-se identificar e analisar as normas que orientam condutas amplas e detalham medidas voltadas ao bem-estar mental no âmbito do serviço público.

Quadro 1 – Legalidade geral e específica sobre saúde mental dos servidores públicos.

Legalidade	Diretrizes	Elaborado
Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970 (Brasil, 1970).	Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências (Sipec).	Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos
Decreto nº 10.715, de 8 de junho de 2021 (Brasil, 2021b).	Institui os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal (Sigepe).	Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos
Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990).	Estrutura legal sobre direitos, deveres e saúde dos servidores.	Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos.
Decreto nº 6.833/2009 (Brasil, 2009).	Sistema geral: SIASS.	Presidência da República / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019).	Desenvolvimento profissional e licenças para capacitação (PNPD).	Presidência da República / Secretaria-Geral / Subchefia para Assuntos Jurídicos.
Decreto nº 7.602/2011 (Brasil, 2011).	Diretrizes gerais para segurança e saúde no trabalho.	Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos.
Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024 (Brasil, 2024).	Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), estabelecendo novas diretrizes para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)	Ministério do trabalho e emprego
Portaria Normativa SEGEP/MP nº 3/2013 (Brasil, 2013).	Diretrizes gerais para promoção da saúde.	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Portaria SRH/MP nº 1.261/2010 (Brasil, 2010).	Ações específicas voltadas para saúde mental.	Secretaria de Recursos Humanos.

Fonte: Elaboração própria.

Com maior detalhamento sobre a natureza desses atos legislativos, percebe-se que a norma específica, para a promoção da saúde e segurança no trabalho, com ênfase na saúde mental, é a Portaria SRH/MP nº 1.261/2010 (Brasil, 2010), que institui princípios e diretrizes em saúde mental específicas aos servidores públicos. No que diz respeito a questões gerais de saúde, a Portaria Normativa nº 3/2013 (Brasil, 2013) define diretrizes gerais para a promoção da saúde no âmbito do Sipec. Ambas são fundamentais para a implementação de políticas públicas que visem melhorar o ambiente de trabalho e priorizar o bem-estar e a saúde mental dos servidores. As demais regulamentações federais afetam de maneira indireta, mas são fundamentais para a compreensão documental.

6.1.1 Orientações governamentais sobre ciclo de vida do servidor público e saúde

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Brasil, 1990), define as regras que orientam a vida profissional dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa lei organiza os direitos, deveres, responsabilidades e a forma como os servidores devem atuar no serviço público federal. Ela estabelece, por exemplo, no artigo 10º, que o ingresso na carreira pública deve acontecer, por meio de concurso público, garantindo igualdade de oportunidades para todos. Além disso, assegura direitos importantes aos servidores, mencionados nos artigos 25º, 61º e 81º dessa mesma lei, como, por exemplo, remuneração, férias, licenças por motivos de saúde, maternidade ou paternidade, além de outras situações específicas.

Por outro lado, a lei no artigo 27º também trata das responsabilidades dos servidores, definindo comportamentos esperados e as penalidades em caso de infrações. Dependendo da gravidade da situação, as sanções podem variar de advertências até demissões. Há também normas sobre a carga horária de trabalho, destacando a importância da pontualidade e da assiduidade. Por fim, a lei aborda a aposentadoria, detalhando os critérios para que os servidores possam se afastar de suas funções, seja de forma voluntária ou compulsória. De maneira geral, a Lei nº 8.112 (Brasil, 1990) busca equilibrar direitos e deveres, garantindo o bom funcionamento do serviço público e a valorização dos servidores que dedicam suas carreiras ao interesse da sociedade.

A Lei nº 8.112, de 1990, é específica e detalhada, ao explicar os processos relacionados ao regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais. Ela organiza de forma clara e sistemática aspectos fundamentais da vida funcional desses servidores. O ingresso no serviço público, por exemplo, é definido como um processo que deve ocorrer, obrigatoriamente, por meio de concurso público, seja de provas ou provas e títulos, garantindo o princípio da isonomia. A lei também detalha os direitos dos servidores, como o recebimento de vantagens, a concessão de férias, licenças e afastamentos, além de estabelecer os critérios necessários, para a aquisição da estabilidade, após três anos de efetivo exercício, desde que com uma avaliação positiva.

Além disso, a lei trata do regime disciplinar, especificando as responsabilidades e condutas esperadas dos servidores, bem como as penalidades em caso de descumprimento. Ela define, por exemplo, como deve ocorrer o processo de apuração de irregularidades, assegurando o direito à ampla defesa e ao contraditório e estipula punições que variam de advertências a demissões, dependendo da gravidade da infração. Outro ponto relevante é a regulamentação da

remuneração e da carreira, explicando como funcionam o pagamento, os adicionais e as progressões dentro dos cargos públicos. Por fim, a lei aborda o processo de aposentadoria, esclarecendo os critérios, para que o servidor possa se afastar de suas funções, seja de forma voluntária, por tempo de serviço e idade, ou de maneira compulsória. Portanto a Lei nº 8.112 é um guia estruturado que regulamenta os direitos, deveres e a vida funcional dos servidores públicos federais, garantindo organização, transparência e eficiência no serviço público.

Dentro do Sigepelegis, existe o Siass, instituído pelo Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009 (Brasil, 2009). O Siass tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores. Entre as ações realizadas, destacam-se, no artigo 3º, a perícia médica e odontológica, que avalia a aptidão laboral e a relação entre as condições de saúde e o trabalho, e os exames periódicos ocupacionais, que buscam identificar precocemente riscos ou danos relacionados às atividades laborais. As equipes também promovem ações de promoção à saúde, incentivando hábitos saudáveis e prevenindo doenças, além de oferecer apoio assistencial aos servidores com condições de saúde agravadas, priorizando assistência e reabilitação.

O Siass também atua na readaptação profissional, ajustando as atividades ou funções dos servidores, para que sejam compatíveis com suas condições de saúde, facilitando sua reinserção no ambiente de trabalho. Outras ações incluem o registro de acidentes de trabalho e a identificação do nexo causal em doenças ocupacionais, analisando se as enfermidades estão relacionadas às funções exercidas. Adicionalmente, são confeccionados laudos ambientais que avaliam tecnicamente as condições do ambiente de trabalho, com o objetivo de identificar e mitigar fatores prejudiciais à saúde.

A vigilância dos ambientes e das relações de trabalho é outra função importante do Siass, promovendo o monitoramento contínuo para identificar riscos, corrigir problemas e melhorar as dinâmicas interpessoais no ambiente laboral. Por meio dessas ações, o Siass cumpre um papel fundamental na prevenção, assistência e recuperação da saúde dos servidores, assegurando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, além de promover a segurança e o bem-estar físico e mental no serviço público federal. O Siass é predominantemente específico nas práticas, embora possua diretrizes que podem ser aplicadas de forma adaptável pelos órgãos da Administração Pública Federal. Suas ações práticas são bem definidas e detalhadas, abrangendo atividades como perícia médica e odontológica, exames periódicos, apoio assistencial, readaptação profissional, registro de acidentes de trabalho, identificação de nexo causal em doenças ocupacionais, confecção de laudos ambientais e vigilância dos ambientes e das relações de trabalho.

Essas ações são descritas de maneira clara, com objetivos e metodologias que indicam como os órgãos devem atuar. Além disso, o uso de equipes multidisciplinares e a integração de práticas em saúde, segurança e vigilância demonstram um foco prático e operacional. No entanto há espaço para que cada órgão ou entidade adapte essas práticas às suas realidades locais, garantindo flexibilidade no cumprimento das diretrizes gerais. Assim, o Siass combina uma abordagem específica nas suas ações práticas com uma possibilidade de personalização conforme as necessidades de cada instituição.

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019), estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com o objetivo de promover o desenvolvimento das competências dos servidores públicos, alinhando suas qualificações às necessidades das instituições públicas. Ele regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, especialmente no que se refere às licenças e afastamentos concedidos para ações de desenvolvimento profissional. Cada órgão ou entidade deve elaborar anualmente um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que organiza ações de capacitação, qualificação e os critérios para a concessão de licenças e afastamentos, como para cursos de pós-graduação (mestrado, doutorado e pós-doutorado) ou outras iniciativas de formação. Para isso, as ações devem seguir critérios institucionais, como a compatibilidade entre a qualificação proposta e as necessidades do serviço público.

O artigo 3º estabelece objetivos e metas institucionais, como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento, visando atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, tanto vigentes quanto futuras. Define que o planejamento deve ser norteado pelos princípios da economicidade e da eficiência, além de preparar os servidores para mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou entidade. Também prevê a preparação para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo. Determina, ainda, que as ações de desenvolvimento sejam ofertadas de maneira equânime a todos os servidores e que se acompanhe o desenvolvimento dos servidores durante toda sua vida funcional. O decreto define responsabilidades para os gestores e instituições, que devem planejar, acompanhar e avaliar os resultados das ações de capacitação, garantindo que elas contribuam diretamente para a melhoria do desempenho institucional. Dessa forma, a norma organiza e incentiva o aperfeiçoamento contínuo dos servidores públicos, profissionalizando ainda mais a administração pública e alinhando o desenvolvimento individual dos servidores às prioridades e demandas do setor público.

O Decreto nº 9.991, de 2019 é específico, no que diz respeito a tratar exclusivamente a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ele não se aplica de forma ampla a qualquer setor ou categoria, mas, sim, a um grupo definido de servidores públicos federais e a processos muito específicos relacionados ao desenvolvimento profissional desses servidores. O decreto detalha claramente como devem ocorrer as ações de capacitação, licenças e afastamentos para atividades de desenvolvimento, como cursos de pós-graduação (mestrado, doutorado, pós-doutorado) e outras qualificações. Além disso, ele exige a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) por cada órgão ou entidade, estabelecendo um planejamento preciso e alinhado às necessidades da administração pública. Esse plano organiza as prioridades, critérios e responsabilidades para que o desenvolvimento profissional dos servidores atenda ao interesse público e às demandas institucionais.

Outro ponto que reforça o caráter específico do decreto é a definição clara dos processos e requisitos necessários, para a concessão de licenças e afastamentos, assegurando que as ações de desenvolvimento sejam compatíveis com as competências exigidas e com o desempenho funcional do servidor. Ele também distribui responsabilidades entre gestores e instituições para acompanhar, avaliar e garantir a efetividade das ações. Por tratar exclusivamente do desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais, regulamentando de forma detalhada etapas, critérios e processos específicos, o Decreto nº 9.991 se caracteriza como uma norma direcionada, focada e específica.

O Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011 (Brasil, 2011), institui a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (Pnsst), com o objetivo de promover a segurança e a saúde no ambiente laboral em todo o país. A política estabelece diretrizes gerais, para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, assegurando condições de trabalho mais seguras e saudáveis, tanto no setor público quanto no privado. O decreto destaca a importância de ações intersetoriais integradas entre os órgãos governamentais, empregadores e trabalhadores, garantindo uma abordagem conjunta, para identificar e controlar os riscos laborais, incluindo os riscos psicossociais, como estresse, assédio moral, assédio sexual e burnout. Ele também prevê o controle de fatores físicos, químicos e ergonômicos que possam comprometer a saúde física e mental dos trabalhadores.

Entre os principais pontos, estão a prevenção de riscos ocupacionais, com medidas para eliminar ou minimizar os riscos no ambiente de trabalho, a promoção de ações educativas e campanhas para conscientizar sobre a importância da cultura de prevenção, além da vigilância e fiscalização contínuas das condições de trabalho para garantir o cumprimento das normas de

saúde e segurança. A política ainda propõe a gestão integrada entre empregadores, órgãos públicos, sindicatos e profissionais de saúde, com o objetivo de articular esforços para melhorar as condições laborais.

O decreto ressalta a responsabilidade compartilhada entre os gestores e os trabalhadores na construção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis. Para isso, cada organização deve implementar políticas internas adaptadas às diretrizes da Pnsst, realizando avaliações constantes e adotando medidas de correção e prevenção para situações de risco. Embora o decreto forneça diretrizes amplas, ele permite que cada instituição desenvolva estratégias próprias, conforme sua realidade e necessidade. Dessa forma, o Decreto nº 7.602/2011 funciona como um marco orientador para a construção de ambientes laborais seguros, saudáveis e integrados, com foco na prevenção de riscos, na proteção da saúde do trabalhador e na promoção da qualidade de vida no trabalho.

A Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013 (Brasil, 2013) estabelece diretrizes gerais para a promoção da saúde dos servidores públicos federais, fornecendo orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipe). Seu objetivo principal é criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, promovendo a qualidade de vida e o bem-estar dos servidores por meio de ações de educação, prevenção, assistência e reabilitação. No artigo 3º, no âmbito da promoção da saúde, a portaria propõe melhorias nos ambientes, organização e processos de trabalho, com foco na redução de riscos e agravos à saúde. Campanhas educativas são incentivadas para conscientizar os servidores sobre hábitos saudáveis, combater o estigma relacionado à saúde mental e promover o bem-estar físico e psicológico. Além disso, busca-se identificar e intervir nos fatores de risco existentes nos locais de trabalho, como condições ambientais adversas e problemas de relacionamento interpessoal. Programas específicos são voltados à saúde de diferentes grupos, como adultos, idosos, mulheres, homens, pessoas com deficiência e trabalhadores em situações de risco.

O artigo 10º pontua que planejamento das ações de promoção da saúde, assim como daquelas destinadas à prevenção de riscos e doenças, deverão ser priorizadas, como, por exemplo, as ações de prevenção e educação que incluem o desenvolvimento de programas de preparação para aposentadoria e envelhecimento ativo, além da capacitação de gestores e servidores em temas como mediação de conflitos, prevenção ao tabagismo, estímulo à cultura de paz e gerenciamento de doenças crônicas. Práticas para reduzir os danos associados ao uso de álcool e outras drogas também estão previstas, contribuindo para a promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável. Na esfera de assistência e reabilitação, a portaria orienta a criação de suporte terapêutico oferecido por equipes multiprofissionais, que devem

atuar em casos de agravos à saúde dos servidores. Além disso, mecanismos de reabilitação são propostos, para facilitar a reinserção de servidores afastados em suas funções, considerando suas condições físicas e emocionais. Gestores são sensibilizados, para acolher e apoiar os servidores no retorno ao trabalho, promovendo uma abordagem humanizada.

No artigo 15º, para garantir a eficácia das ações, a portaria enfatiza a importância da gestão e monitoramento, incluindo o uso de sistemas informatizados para registro e análise de dados epidemiológicos e indicadores de saúde. Essas ferramentas ajudam a planejar e executar ações, com base nos perfis epidemiológicos locais, priorizando intervenções em áreas críticas e promovendo uma gestão participativa, que envolve servidores e gestores na elaboração de políticas. Outro aspecto relevante, encontrado no artigo 8º, é a capacitação e comunicação, com a formação contínua de técnicos em saúde, qualidade de vida e segurança no trabalho. A portaria também incentiva a ampliação da comunicação sobre os serviços disponíveis, garantindo que os servidores tenham acesso às informações necessárias e saibam como buscar orientação. Por fim, a viabilização de recursos financeiros e humanos é destacada como essencial para a implementação das ações. Cada órgão integrante do Sipec deve elaborar planos de ação específicos, considerando as diretrizes gerais e as necessidades locais. Assim, a portaria visa transformar o ambiente de trabalho público federal em um espaço que valorize a saúde integral dos servidores, promovendo bem-estar, produtividade e qualidade de vida.

A Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024 (Brasil, 2024), alterou a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) (Brasil, 1978), estabelecendo novas diretrizes para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). A principal mudança foi a inclusão da obrigatoriedade de avaliação e controle dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho, abrangendo fatores como estresse, assédio, carga mental excessiva e outras condições que possam comprometer a saúde mental dos trabalhadores. Com essa atualização, todas as empresas deverão implementar um Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), que deve contemplar a identificação de perigos, avaliação e controle dos riscos ocupacionais e adoção de medidas preventivas e corretivas. O gerenciamento deve abranger não apenas riscos físicos, químicos e biológicos, mas também fatores ergonômicos e psicossociais, garantindo um ambiente de trabalho mais seguro e saudável. Além disso, a norma estabelece que os trabalhadores devem ser consultados sobre a percepção de riscos no ambiente laboral, e as empresas são obrigadas a comunicar as medidas preventivas adotadas. A nova NR-1 também determina que a avaliação de riscos deve ser revisada a cada dois anos, ou sempre que houver mudanças significativas no ambiente de trabalho, como inovações tecnológicas, modificações em processos ou registro de novos acidentes e doenças ocupacionais (Brasil, 2024).

Outro ponto importante é a exigência de integração entre empresas contratantes e contratadas, garantindo que as medidas de prevenção sejam aplicadas a todos os trabalhadores expostos a riscos ocupacionais. Caso os riscos resultem da interação entre atividades de diferentes empresas, as medidas devem ser definidas em conjunto, sob a coordenação da contratante. A nova NR-1 entrará em vigor 270 dias após sua publicação, ou seja, em maio de 2025. A partir dessa data, empresas que não cumprirem as exigências estarão sujeitas à fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego, podendo sofrer penalidades. Embora a norma não forneça um modelo padronizado, exige que as organizações consultem os trabalhadores, analisem indicadores de saúde mental e monitorem continuamente os riscos. As medidas adotadas devem ser registradas e revisadas periodicamente. A partir de maio de 2025, o Ministério do Trabalho e Emprego fiscalizará o cumprimento da norma, verificando se os riscos psicossociais foram identificados e controlados. Empresas que não se adequarem poderão sofrer autuações. A NR-1 não oferece um passo a passo detalhado, mas estabelece diretrizes, para que as organizações criem estratégias personalizadas de prevenção, garantindo a saúde mental dos trabalhadores e um ambiente profissional mais seguro (Brasil, 2024).

A Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013 (Brasil, 2013), é predominantemente generalista, apesar de estabelecer diretrizes claras para a promoção da saúde dos servidores públicos federais. Ela fornece orientações amplas e princípios que devem ser adotados como referência pelos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipep), permitindo que cada órgão ou entidade adapte essas diretrizes às suas realidades e necessidades locais. Embora apresente ações práticas, como promoção de saúde, prevenção, assistência e reabilitação, a portaria não detalha procedimentos específicos para sua implementação. Em vez disso, incentiva uma abordagem descentralizada e transversal, delegando aos órgãos integrantes a responsabilidade de elaborar planos de ação específicos com base em suas particularidades. Dessa forma, a portaria serve como um marco orientador geral, que precisa ser complementado por regulamentações e iniciativas locais para alcançar sua aplicação efetiva.

A Portaria SRH/MP nº 1.261, de 5 de maio de 2010 (Brasil, 2010), estabelece princípios, diretrizes e ações voltadas à saúde mental dos servidores públicos federais, com o objetivo de orientar os órgãos da Administração Pública Federal sobre a promoção, assistência e reabilitação no ambiente de trabalho. Baseada em políticas éticas, inclusivas e integradas, a portaria busca melhorar as condições de trabalho e prevenir agravos à saúde mental. Os princípios norteadores enfatizam a necessidade de alinhamento com políticas nacionais de saúde mental e recomendações de organismos internacionais, como a Organização Mundial da Saúde (OMS) e Organização Internacional do Trabalho (OIT), sempre respeitando as realidades

locais. As ações devem ser fundamentadas em princípios éticos, como igualdade, não discriminação e direito à privacidade, além de promover integração entre redes de atenção psicossocial e parcerias com entidades públicas e civis. O trabalho coletivo é priorizado, com foco na educação, no monitoramento de riscos e no fortalecimento das equipes multiprofissionais, promovendo uma abordagem intersetorial que respeite as especificidades regionais.

As diretrizes e ações práticas estão organizadas em três eixos principais: promoção da saúde, assistência terapêutica e reabilitação. No âmbito da promoção da saúde, as ações visam melhorar as condições de trabalho e prevenir danos à saúde mental, por meio de programas educativos, campanhas de combate ao estigma e iniciativas inclusivas. Além disso, é dada ênfase à detecção precoce de casos de sofrimento psíquico, planejamento de intervenções no ambiente de trabalho e integração da saúde mental com aspectos físicos e socioeconômicos. Programas de preparação para a aposentadoria e ações que valorizem a qualidade de vida também são incentivados.

No eixo da assistência terapêutica, o foco está no atendimento das necessidades de saúde mental dos servidores, por meio de redes integradas e equipes multiprofissionais. As ações incluem suporte, por meio de atendimentos individuais e coletivos, desenvolvimento de projetos terapêuticos personalizados, realização de visitas técnicas e intervenções em situações de conflito no ambiente de trabalho. Há também atenção especial ao enfrentamento do abuso de substâncias, seguindo estratégias de redução de danos.

Por fim, no eixo da reabilitação, o objetivo é facilitar a reintegração dos servidores às suas atividades laborais e sociais, promovendo a readaptação por meio de grupos de apoio, intervenções terapêuticas não medicalizantes e capacitação para funções compatíveis com as capacidades e interesses individuais. Gestores também são sensibilizados, para acolher servidores em retorno ao trabalho, garantindo um ambiente mais inclusivo. Com ações que promovem um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo, busca-se não apenas o bem-estar dos servidores, mas também a melhoria da eficiência dos serviços públicos.

A Portaria SRH/MP nº 1.261, de 5 de maio de 2010 (Brasil, 2010), é generalista, embora tenha diretrizes claras para orientar ações práticas. Ela estabelece princípios amplos e diretrizes que devem ser adaptados às especificidades de cada órgão ou entidade da Administração Pública Federal. Seu objetivo principal é fornecer um guia abrangente e flexível, para a gestão da saúde mental dos servidores, deixando espaço para que cada órgão, com base em sua realidade local e nas particularidades de sua estrutura, desenvolva ações específicas. Por exemplo, a portaria menciona a importância de alinhamento com políticas nacionais e

internacionais, a criação de redes integradas e o uso de equipes multiprofissionais. No entanto não define em detalhes como essas ações devem ser implementadas ou operacionalizadas, permitindo que cada instituição adapte os princípios e diretrizes à sua realidade. Assim, a lei funciona como um marco geral para nortear políticas, mas depende de regulamentações e iniciativas específicas para que suas ações sejam efetivamente aplicadas no contexto de cada órgão ou entidade.

Por fim, alguns regulamentos legais previamente mencionados demandam maior detalhamento, por sua relação direta com os objetivos desta pesquisa, sendo essenciais para uma compreensão aprofundada. Paralelamente, outros atos legais, embora menos diretamente relacionados, devem ser apresentados de forma concisa, pois contribuem para uma análise abrangente e sistematizada, integrando desde aspectos centrais (já mencionados) até periféricos das legislações voltadas à saúde mental. Além disso, é relevante considerar outras normas que abordam saúde e trabalhador (temas de amplo campo de estudo), pois englobam elementos essenciais da gestão pública, como políticas de regulamentação administrativa, organização funcional e gestão financeira.

No campo das políticas públicas com orientações gerais, a Lei nº 12.871/2013 (Brasil, 2013), que institui o Programa Mais Médicos, destaca-se como uma medida estratégica para reduzir desigualdades no acesso à saúde. Essa legislação promove a contratação de médicos para áreas de cuidado e incentiva a formação de profissionais de saúde, ampliando o atendimento à população e fortalecendo o Sistema Único de Saúde (SUS). O decreto de normatização e regulamentação abrange medidas administrativas e operacionais que garantem a execução de políticas públicas e ajustes estruturais. Exemplos incluem o Decreto nº 9.008/2017 (Brasil, 2017) e o Decreto nº 8.490/2015 (Brasil, 2015), que alteram a estrutura regimental do Ministério da Saúde, e o Decreto nº 3.298/1999 (Brasil, 1999), que regulamenta a Política Nacional para a Integração da Pessoa com Deficiência. Além disso, o Decreto nº 4.229/2002 (Brasil, 2002) reorganiza o Programa Nacional de Direitos Humanos, enquanto o Decreto nº 10.346-2020 declara a revogação de decretos normativos obsoletos. Esses instrumentos asseguram a eficiência administrativa e a operacionalização de leis.

No âmbito da gestão de cargos, carreiras e funções gratificadas, os decretos abordam a reorganização e remanejamento de cargos em órgãos públicos. O Decreto nº 11.098/2022 (Brasil, 2022), por exemplo, aprova a estrutura regimental e ajustes de funções no Ministério da Saúde. Já o Decreto nº 10.697/2021 (Brasil, 2021a) cria a Secretaria Extraordinária de Enfrentamento à Covid-19, demonstrando a adaptação da gestão pública às necessidades emergenciais. Esses decretos reforçam a importância de uma administração pública flexível e

funcional. Por fim, as normas relacionadas à gestão de indenizações e adicionais incluem a Portaria nº 342-2011, que regulamenta limites de despesas com diárias e locomoção, e a Portaria nº 87-2013, que define valores máximos para o Adicional por Plantão Hospitalar (APH). Essas portarias são importantes, para a transparência e o controle financeiro no setor público, garantindo a utilização correta dos recursos destinados a benefícios e indenizações de servidores.

6.1.2 Regulamentações internas da IES

Até o presente momento, a análise documental buscou identificar elementos relacionados à legalidade de pessoal no âmbito federal, porém se faz necessária uma análise das normativas internas da IES. Durante essa investigação, foram encontrados, nos sites e resoluções oficiais da instituição, conteúdos e categorias relacionados à saúde mental. Entre eles, alguns citados abaixo.

Primeiro, a Resolução da Pró-Reitoria de Apoio à Permanência Estudantil (PRAEC) que institui o Regulamento do Programa de Saúde Comunitária na IES, tendo como objetivo promover a saúde e a qualidade de vida da comunidade acadêmica, conforme disposto no Artigo 1º, Capítulo I. Entre as iniciativas previstas, destaca-se a assistência à saúde mental, que compreende consultas psicológicas, atendimento com médicos psiquiatras, orientação farmacêutica e acolhimento de enfermagem, disponibilizados no Núcleo de Saúde Mental, de acordo com o Artigo 14, Seção III. Essa assistência é destinada a estudantes, servidores e funcionários terceirizados, sendo organizada, por meio de agendamento prévio, conforme estabelecido no Artigo 17, Capítulo III. A resolução ainda enfatiza a importância de atividades educativas, para conscientizar a comunidade acadêmica sobre qualidade de vida e saúde mental, previstas no Parágrafo único do Artigo 3º, Capítulo II, com o objetivo de criar um ambiente mais acolhedor e saudável. Além disso, prioriza estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, em conformidade com o Artigo 13, Seção II, reforçando o compromisso da IES com a inclusão social e o bem-estar da comunidade universitária (Instituição de Ensino Superior - IES, 2024).

A IES publicou um documento sobre a Política de Saúde Mental na instituição, o qual estabelece diretrizes abrangentes, para a promoção do bem-estar mental de sua comunidade acadêmica, composta por estudantes, docentes e técnicos-administrativos. O documento, conforme disposto no Artigo 2º, Parágrafo único, reconhece a saúde mental como um fenômeno multidimensional influenciado por fatores biológicos, psicológicos e sociais, além de destacar

a responsabilidade institucional na criação de um ambiente acolhedor e inclusivo. Entre os principais objetivos, conforme detalhado no Artigo 3º, Incisos I e II, estão a promoção de ações preventivas, a ampliação do acesso a serviços de saúde mental, como atendimentos psicológicos e psiquiátricos, e o desenvolvimento de programas educacionais voltados à conscientização e à redução do estigma. Para os servidores, a política enfatiza, no Artigo 4º, Incisos III e IV, a identificação de fatores que contribuem para o adoecimento mental no ambiente de trabalho, propondo medidas de intervenção que melhorem as condições laborais e promovam a qualidade de vida. Além disso, o Artigo 6º, Parágrafo 2º, prevê capacitações para que gestores e colegas identifiquem sinais de sofrimento psíquico, fortalecendo uma rede de suporte efetiva. Por meio dessa abordagem estruturada, a IES busca integrar as dimensões de prevenção, assistência e reabilitação, reforçando seu compromisso com a saúde integral de sua comunidade acadêmica (IES, 2024).

Em uma busca rápida pelo site, foi encontrado que a IES realizou, em 2023, uma audiência pública para discutir a proposta de uma política institucional voltada à saúde mental. O evento teve como objetivo principal promover o diálogo com a comunidade acadêmica e elaborar diretrizes que atendam às demandas de estudantes, servidores e outros membros da universidade, assegurando um ambiente mais saudável e acolhedor para todos. Essa iniciativa demonstra o compromisso da instituição com a saúde mental como um tema central para a gestão acadêmica e administrativa (IES, 2023b). No mesmo ano, promoveu um workshop sobre inteligência emocional e saúde mental, direcionado a profissionais da universidade. Essa capacitação teve como propósito fornecer ferramentas práticas para o desenvolvimento da inteligência emocional, abordando estratégias de autocuidado e manejo de desafios psicológicos no ambiente de trabalho. A atividade reforça a importância de capacitar os colaboradores para que possam contribuir de maneira mais eficaz para a qualidade de vida no ambiente institucional (IES, 2023e).

Durante o Setembro Amarelo de 2023, a IES desenvolveu uma programação especial com foco na promoção da saúde mental de estudantes e servidores. Entre as atividades oferecidas, estavam palestras, rodas de conversa e dinâmicas de grupo, todas voltadas à conscientização e prevenção ao suicídio. Essas ações reforçam o papel da universidade em fomentar o diálogo sobre temas sensíveis e proporcionar espaços de apoio e reflexão para sua comunidade (IES, 2023e). Em abril de 2023, o Núcleo de Saúde Mental da IES lançou um canal de podcast como mais uma ferramenta de disseminação de informações sobre saúde mental. O canal apresenta episódios voltados à promoção do bem-estar, com discussões acessíveis sobre temas como estresse, ansiedade e outros desafios enfrentados pela comunidade acadêmica. Essa

iniciativa amplia as possibilidades de comunicação e suporte, alcançando um público diversificado e promovendo a saúde de forma inovadora (IES, 2023b).

Além disso, ao longo do ano de 2023, a IES organizou uma série de capacitações relacionadas à saúde mental, voltadas a estudantes e servidores. Essas formações abordaram temas como gestão do estresse, práticas de autocuidado e estratégias para promover um ambiente de trabalho mais saudável. As capacitações reforçam o compromisso da universidade com o desenvolvimento integral de sua comunidade, destacando a importância da saúde mental no contexto acadêmico e profissional (IES, 2023a).

Há links que demonstram outras atividades relacionadas à saúde mental promovida pela universidade. As atividades promovidas em sua maioria são: cartilhas orientando boas práticas como a realização de atividades físicas, boa alimentação, caminhadas, limitação do tempo de exposições a telas, convívio com social e afins. Há também orientações em outras cartilhas quanto à prevenção do suicídio, pela prática de acolhimento, orientações pela busca de profissionais adequados da área que possam orientar em meio a crises. Folders com telefones de SAMU, Ambulatório, UPA, etc, bem como Podcast sobre saúde mental e também atendimentos práticos nas áreas de psiquiatria e consultas psicológicas. Porém as práticas mencionadas estão vinculadas às pró – reitorias estudantis, como PRAEC (Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários) e a PRAPE (Pró-reitoria de Apoio à permanência Estudantil). Ao entrar nas páginas das Pró-reitorias, fica claro que a prioridade são os estudantes, em apenas algumas delas há citações em que são reservados aos servidores e funcionários terceirizados alguns horários de atendimento (IES, 2023a, 2023c, 2023d, 2023e).

Por outro lado, quando busca-se no site pela categoria Gestão de Pessoas e seus pares como: recursos humanos e saúde mental dos funcionários, depara-se na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Fazendo uma breve análise de conteúdo dos documentos apresentados, como os textos da página, os próprios serviços práticos oferecidos, observar-se-á que são prestações relacionadas à saúde ocupacional que vão desde a procedimentos de licença para tratamento de saúde quanto para acompanhamento de familiares à utilização de equipamentos adequados de trabalho, não obstante nada que se relacione à PROGEPE diretamente ao NSM, ou mesmo com algum projeto específico voltado único e exclusivamente para a saúde mental dos servidores (IES, 2024).

A análise documental interna da IES destaca iniciativas significativas para a promoção da saúde mental de sua comunidade acadêmica. A Resolução PRAEC estabelece o Programa de Saúde Comunitária, que inclui serviços como consultas psicológicas, atendimento psiquiátrico e orientação farmacêutica, demonstrando um compromisso com a inclusão social

ao priorizar estudantes em situação de vulnerabilidade (Art. 1º, Cap. I; Art. 14, Seção III). Além disso, a Política de Saúde Mental da instituição apresenta diretrizes abrangentes que integram prevenção, assistência e reabilitação, visando a um ambiente inclusivo e saudável. Essa política reconhece a saúde mental como um fenômeno multidimensional, propondo capacitações para gestores e ações preventivas, no ambiente de trabalho, especialmente para os servidores, conforme detalhado nos Artigos 3º e 4º. Em 2023, a IES realizou uma audiência pública sobre saúde mental, promoveu workshops de inteligência emocional e desenvolveu ações no Setembro Amarelo, como palestras e rodas de conversa, reforçando sua abordagem proativa. Outras iniciativas incluem um canal de podcast e diversas capacitações, para servidores e estudantes, focando na gestão do estresse e práticas de autocuidado (IES, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d, 2023e, 2024).

6.1.3 Gestão da saúde mental dos servidores públicos: avanços e desafios normativos

No que diz respeito à análise crítica das documentações, percebeu-se que a legislação federal, voltada para os servidores públicos, apresenta um conjunto de normas e diretrizes que abordam, de forma geral, a saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho, com ênfase crescente nas políticas públicas voltadas para a saúde mental. O Decreto nº 6.833/2009 (Brasil, 2009), que institui o SIASS, tem como objetivo coordenar ações de promoção, prevenção e assistência à saúde dos servidores, com especificidade na readaptação profissional e vigilância nos ambientes de trabalho. No caso da Portaria Normativa SEGEP/MP nº 3/2013 (Brasil, 2013), ela busca propor melhorias ambientais e organizacionais, com campanhas educativas e ações preventivas voltadas à qualidade de vida, incluindo aspectos relacionados à saúde mental de forma indireta.

O Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), dedica-se ao desenvolvimento profissional dos servidores, alinhando suas qualificações às necessidades institucionais, mas não apresenta diretrizes específicas sobre saúde mental. Por sua vez, a Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), que regula o regime jurídico dos servidores, organiza os direitos e deveres dos servidores, incluindo questões sobre licenças e afastamentos por motivos de saúde, mas também sem uma abordagem direta sobre saúde mental.

No entanto normas específicas sobre saúde mental começaram a aparecer com mais clareza nas Portarias nº 1.261/2010 (Brasil, 2010), por apresentar ações concretas e sistemáticas em três eixos: promoção da saúde, assistência terapêutica e reabilitação, com um foco

significativo no combate ao estigma e suporte psicológico, incluindo estratégias de reintegração no ambiente de trabalho. A Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST), por meio do Decreto nº 7.602/2011 (Brasil, 2011), também menciona os riscos psicossociais, mas com uma abordagem mais ampla, focando na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, sem detalhar procedimentos específicos para a saúde mental no trabalho. Por sua vez, dentro das questões legais, cujas normas analisadas oferecem um panorama abrangente, mas com nível variável de especificidade. A Portaria MTE nº 1.419/2024 altera a NR-1 (Brasil, 2024), tornando obrigatória a avaliação e controle dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Empresas devem incluir esses riscos no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), adotando medidas preventivas e revisões periódicas. A fiscalização começa em maio de 2025, com possíveis autuações para descumprimentos. A norma é geralista, aplicando-se a todos os trabalhadores, sem especificidades para servidores públicos. No entanto a exigência pode ser referência para políticas de saúde mental no setor público. Medidas específicas para servidores devem seguir normativas próprias, como leis e políticas internas das instituições públicas, o que torna a portaria uma orientação, mas pontua sobre exigências específicas do setor público. Documentos como o Decreto nº 6.833/2009 (Brasil, 2009) e a Portaria Normativa SEGEP/MP nº 3/2013 (Brasil, 2013) fornecem diretrizes gerais, mas carecem de estratégias operacionais claras e específicas voltadas para a saúde mental dos servidores. Em contraste, a Portaria SRH/MP nº 1.261/2010 (Brasil, 2010) apresenta um pouco mais de estratégias aplicáveis, com abordagens sistemáticas para prevenção, suporte e reabilitação no campo da saúde mental.

Entretanto é notável que, embora as normas ofereçam uma base sólida, ainda há uma lacuna na implementação de estratégias sistematizadas e integradas, que não apenas garantam a promoção e prevenção da saúde mental, mas também assegurem a reabilitação e reinserção dos servidores afastados por questões psicológicas. Além disso, a falta de monitoramento contínuo, a integração das informações e o uso de tecnologias, para acompanhar o bem-estar psicológico dos servidores, representam áreas que ainda necessitam de maior desenvolvimento. A criação de protocolos específicos para a saúde mental, a integração das políticas públicas e a implementação de estratégias mais focadas e sistemáticas, são passos essenciais para garantir que a saúde mental dos servidores seja tratada de forma eficaz e estruturada. Portanto, embora as normas existentes constituam um arcabouço legal significativo, a implementação de estratégias mais focadas, sistematizadas e a integração contínua das ações, nas práticas cotidianas das instituições públicas, são fundamentais para a melhoria da saúde mental dos servidores públicos federais.

Notou-se que as normas e diretrizes que regem as ações no setor público destacaram a importância da comunicação como um elemento significativo. Nesse caso, visam trazer informações sobre os serviços e direitos disponíveis e indicar caminhos e possibilidades para que os servidores encontrem suporte, em diferentes áreas e de naturezas distintas, com relação a cada necessidade dentro da instituição. Essa comunicação abrange tanto aspectos de ordem prática e operacional, quanto questões mais amplas e estruturais.

Em sua maioria, essas orientações concentram-se em aspectos burocráticos e de gestão de pessoal, aos quais são naturais e necessários, como licenças e afastamentos para atividades de ingresso e desenvolvimento na carreira pública e direitos fundamentais dos servidores. Entre os direitos garantidos, também se destacaram a remuneração justa, férias, licenças por motivos de saúde, maternidade ou paternidade, e a estabilidade no serviço após três anos de exercício efetivo, mediante avaliação de desempenho positiva. Por sua vez, essas normas também abordam questões relacionadas à prevenção de riscos ocupacionais. Entre as medidas apontadas, estão ações para eliminar ou minimizar os riscos no ambiente de trabalho, por meio de campanhas educativas, para conscientizar sobre a cultura de prevenção e a fiscalização contínua das condições de trabalho, garantindo o cumprimento das normas de saúde e segurança.

Nas documentações internas da IES, ela demonstra esforços para promover a saúde mental de seus servidores e da comunidade acadêmica, por meio de diversas iniciativas e programas. Essas ações refletem o compromisso institucional com o bem-estar e a qualidade de vida, evidenciado em resoluções, planos, capacitações e projetos direcionados ao cuidado emocional. Entretanto percebe-se uma oportunidade de aprimoramento na sistematização e centralização dessas iniciativas, uma vez que as informações estão distribuídas em diferentes locais no site institucional, o que pode dificultar o acesso e a compreensão integral das ações disponíveis ao servidor. Ao integrar e sistematizar essas estratégias, a IES poderá ampliar ainda mais o alcance e a eficácia de suas iniciativas, consolidando seu papel como referência no cuidado com a saúde mental no ambiente acadêmico e de trabalho.

Portanto, no que diz respeito à análise documental, embora essas diretrizes avancem em aspectos importantes, ainda se mantêm, em grande parte, no âmbito operacional, mostrando algumas limitações quanto ao planejamento estratégico voltado à gestão de pessoas com ênfase na saúde mental. É fundamental lembrar que o planejamento estratégico consiste em definir objetivos em longo prazo e as ações necessárias para atingi-los, alinhando recursos, metas e práticas organizacionais, além de promover uma reflexão crítica e profunda que possa

personalizar processos de acordo com as especificidades de cada instituição e seus trabalhadores.

Nessa perspectiva, observou-se que as políticas públicas, voltadas à gestão de pessoas na área da saúde mental, tendem a privilegiar questões operacionais, como licenças, afastamentos e prevenção de riscos. Embora essas medidas sejam primordiais, representam apenas partes de um todo, compondo elementos fundamentais, para a manutenção da saúde mental no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais. Para além, ainda há poucos estudos que discutem a saúde mental, no departamento de gestão de pessoas, a partir de um planejamento estratégico consistente. Considerou-se necessário implementar políticas que privilegiem reflexões mais profundas, análises críticas e abordagens práticas, capazes de ampliar a compreensão do tema e oferecer intervenções psicológicas aplicáveis, eficazes e duradouras, garantindo assim um cuidado integral à saúde dos servidores.

6.2 Percepção do setor de gestão de pessoas sobre saúde mental e bem-estar dos servidores de uma IES

A análise de conteúdo da entrevista revelou quatro categorias principais, que destacam as iniciativas e desafios relacionados à gestão de pessoas no contexto de uma IES no Sul de Minas Gerais. Os resultados foram organizados, com base nessas categorias, apresentando dados qualitativos e quantitativos que mostraram a frequência e a relevância dos temas abordados pelos entrevistados. O Quadro 2 apresenta as categorias temáticas identificadas na análise de conteúdo e sua respectiva frequência na entrevista.

Quadro 2 - Categorias da entrevista.

Categoria	Frequência
Desafios na Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho	12
Impacto da Saúde Mental no Ambiente de Trabalho	15
Soluções e Iniciativas	10
Percepções sobre Adoecimento e Aposentadoria	7

Fonte: Elaboração própria.

6.2.1 Desafios na gestão de saúde e segurança no trabalho

Os entrevistados relataram que, apesar dos desafios diários de uma organização e das demandas próprias do setor de gestão de pessoas, que envolvem uma série de variáveis, como

legalidade, interação e interesse dos servidores, as unidades responsáveis pelos servidores se esforçam continuamente, para implementar políticas públicas e estratégias voltadas à gestão de pessoas e saúde dos trabalhadores, como a Política de Atenção à Saúde do Servidor Público (PAS). Contudo destacaram dificuldades em diversos pontos, como a insuficiência de servidores no setor, o que compromete o atendimento preventivo e a promoção da saúde. Segundo os entrevistados, eles são responsáveis por diversos sistemas e subsistemas de gestão de pessoas, abrangendo grande parte do ciclo de vida do trabalhador, desde o ingresso na IES até o processo de aposentadoria e a disponibilização de suporte após esse período.

De acordo com os entrevistados, a existência de um quadro fixo de vagas representa outra limitação significativa, dificultando, por exemplo, a ampliação e a diversificação de especialistas, como psicólogos organizacionais ou outros profissionais de suporte para atender às diferentes demandas relacionadas à saúde mental. É importante lembrar que o setor não se limita às questões de natureza psicológica, mas também é responsável por gerenciar outras estratégias e subsistemas de gestão de pessoas e saúde do trabalhador, como a saúde física, afastamentos, capacitações e demais demandas.

Os desafios apresentados pelos entrevistados envolveram, também, o excesso de burocracia, exigindo que os processos passem por várias etapas, aumentando o tempo e a complexidade das ações. Essa burocracia, aliada ao quadro reduzido de funcionários que é insuficiente para atender à alta demanda, especialmente em saúde mental, compromete a gestão no setor público. Embora o processo burocrático seja essencial, o excesso ou a falta de profissionais para atender às necessidades impacta diretamente a gestão de saúde na IES.

De acordo com os relatos dos entrevistados, além das demandas específicas de saúde mental, outras necessidades operacionais diárias devem ser priorizadas, dificultando a transição do nível operacional para o planejamento estratégico. No cotidiano, situações como afastamentos, capacitações e problemas urgentes dos servidores impactam diretamente na construção do plano de trabalho e, consecutivamente, na tentativa dos planos estratégicos. Embora haja um grande empenho, para avançar nesse sentido, fatores como as demandas emergentes, a sobrecarga de trabalho, o quadro reduzido de funcionários e a ausência de profissionais com especialidades diversificadas limitam as ações do setor. Conforme apontado pelos participantes, essas circunstâncias levaram a um foco predominantemente operacional, com ações voltadas para solucionar problemas imediatos e de ordem prática. Esse cenário inviabiliza reflexões mais profundas, como a análise sistemática das causas e da natureza dos afastamentos dos trabalhadores por unidade ou cargo, além de comprometer iniciativas estratégicas que poderiam abordar questões estruturais mais amplas.

6.2.2 Impacto da saúde mental no ambiente de trabalho

Os entrevistados destacaram a prevalência de transtornos mentais, como ansiedade e depressão, no ambiente de trabalho. Contudo relataram uma diminuição na busca por suporte interno pelos servidores desde a pandemia, possivelmente por causa da ampliação das opções de atendimento e suporte emocional na modalidade remota. Segundo os relatos, a ausência de uma política governamental estruturada e específica pode limitar a efetividade dos processos. Além disso, o atendimento simultâneo aos alunos e servidores contribui, para a sobrecarga do sistema, impactando negativamente a dinâmica no ambiente laboral.

Outro fator que contribuiu para o impacto da saúde mental no ambiente de trabalho foi a falta de engajamento de alguns servidores nas propostas realizadas (como, por exemplo, se envolver em capacitações), dificultando a implementação de políticas e ações práticas que afetam o coletivo. Observa-se que, mesmo quando são capacitações específicas sobre saúde mental, liderança ou assédio moral, a baixa adesão de alguns servidores é recorrente. Desse modo, as capacitações ofertadas frequentemente não atingem os públicos que mais necessitam dessas capacitações. Os servidores que possuem um perfil adequado para suas funções tendem a participar, enquanto aqueles que realmente precisariam do desenvolvimento das habilidades e do conhecimento exposto nessas capacitações, raramente comparecem. Apesar de haver obrigatoriedade para participar desses eventos, a ausência de consequências claras, para quem não participa, reforça a objetividade prática da sua aplicação. Por sua vez, tal situação afeta a saúde mental dos liderados e dos colegas de trabalho dos colaboradores que precisavam da capacitação.

6.2.3 Soluções e iniciativas

A entrevista, foi abordado que o setor de gestão de pessoas deve constantemente buscar evoluir suas práticas. Nesse sentido, mesmo enfrentando limitações, como o quadro reduzido de servidores, a IES procura construir ações que atendam a esse objetivo. Entre essas iniciativas, destacam-se as parcerias interdisciplinares com áreas como educação física, medicina e psicologia, que têm sido fundamentais para promover saúde e bem-estar. Essas ações incluem práticas ergonômicas voltadas para a saúde física e cursos de capacitação que proporcionam momentos de reflexão, comunicação e orientação sobre os recursos disponíveis para suporte emocional aos servidores. Preferencialmente realizadas de forma presencial, essas propostas

buscam promover a troca de experiências entre os servidores e fortalecer o senso de comunidade.

Segundo os entrevistados, as capacitações sobre saúde mental, liderança, prevenção de assédio e outras temáticas relevantes, são ofertadas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e o ambiente de trabalho. De acordo com os relatos, a baixa adesão, especialmente por parte do público que mais necessita, ainda é apontada como um desafio. Os entrevistados destacaram que o setor busca superar essas dificuldades, por meio de estratégias, como ampla divulgação nas plataformas institucionais e a realização de busca ativa nos departamentos, para engajamento dos servidores. Os especialistas também ressaltaram a importância do acolhimento inicial realizado pela gestão de pessoas. Conforme relataram, essas etapas incluem uma escuta ativa e análise inicial, seguido pelo encaminhamento dos servidores para avaliação do quadro clínico por psicólogos do Núcleo de Saúde Mental da IES. Os casos mais graves ou com demandas específicas, segundo os entrevistados, podem ser direcionados a uma avaliação médica psiquiátrica, garantindo uma abordagem multiprofissional que integra saúde física e mental.

Os entrevistados mencionaram que os cursos relacionados à saúde, como primeiros socorros, ampliam as possibilidades de cuidado e abordam temas que, na visão deles, impactam diretamente a saúde mental dos servidores. Nesse sentido, um curso voltado aos cuidados físicos inclui discussões sobre fatores que influenciam a saúde mental e a qualidade de vida das pessoas. Segundo os entrevistados, para aprimorar suas estratégias, o setor também conta com ferramentas que estão em construção pelo governo e que auxiliam no levantamento de informações e na análise de dados, contribuindo para a criação de diretrizes mais eficazes. Apesar de ainda não haver políticas consolidadas e exclusivamente voltadas à saúde mental, essas ferramentas representam um avanço inicial na construção de ações mais abrangentes e pontuais.

Por fim, a gestão de pessoas demonstra determinação e compromisso em construir estratégias que priorizem a saúde mental e a qualidade de vida dos servidores, mesmo diante de entraves como o excesso de burocracia, quadro de servidores reduzidos, sobrecarga de trabalho e ausência de estratégias governamentais sistematizadas e específicas sobre saúde mental. Essa busca contínua reflete a intenção de atender às demandas dos servidores de forma mais ampla e integrada, promovendo o bem-estar no ambiente de trabalho e fortalecendo a atuação do próprio setor.

6.2.4 Percepções sobre adoecimento e aposentadoria

Segundo os especialistas, a aposentadoria é percebida como um momento emocionalmente desafiador, com relatos de dificuldades de alguns servidores em se afastar do ambiente de trabalho. Esse cenário evidencia a necessidade de suporte psicológico para facilitar a transição e preparar os servidores para essa nova etapa. Entretanto se torna mais uma demanda da unidade de gestão de pessoas. Mais uma vez, foi apontada a ausência de estratégias específicas e estruturadas, para abordar as questões emocionais relacionadas à aposentadoria e de outras ordens, que contribui para o agravamento do impacto psicológico nos momentos de mudança.

Segundo os entrevistados, os afastamentos por atestado seguem trâmites legais e burocráticos que demandam grande parte do tempo dos servidores da gestão de pessoas. Reforçaram, ainda, que os processos que passam por diversas fases dificultam a análise de padrões que possam indicar os motivos dos afastamentos. Além da sobrecarga operacional, que impede que o setor de gestão de pessoas tenha momentos dedicados a estudar as causas relacionadas ao sofrimento mental, como ansiedade ou outros transtornos psicológicos, impossibilitando a transição de questões operacionais para planejamento estratégico mais abrangente e proativo. Embora existam perícias em casos específicos com médicos ou juntas médicas, essas ações são limitadas no escopo e não contemplam uma análise profunda sobre as causas do sofrimento mental no âmbito coletivo.

Quando surgem temáticas relacionadas à saúde mental, como ansiedade nos servidores, elas não são levadas ao planejamento estratégico, pois envolvem uma questão personalizada. O setor de gestão de pessoas, sobrecarregado, tenta lidar com essas questões no nível operacional, tratando os casos de forma pontual e sem uma política estruturada para abordá-lo como um problema de saúde mental. Segundo os entrevistados, a movimentação de servidores entre setores é uma das ações mais próximas utilizadas como um indicativo de monitoramento do sofrimento mental, mas esse processo só permite a percepção em longo prazo, já que as mudanças não são analisadas de forma sistemática em tempo real, pois aguardam a adaptação e dinâmica do servidor no novo setor e/ou função.

Por fim, é importante ressaltar que o setor de gestão de pessoas, embora dedicado a cuidar e zelar pelos servidores, também é composto por profissionais que precisam de suporte e atenção. A sobrecarga enfrentada por esses trabalhadores refletiu a necessidade de uma estrutura de apoio para que possam desempenhar suas funções da maneira mais eficaz e sustentável possível.

6.2.5 Estratégias na gestão de pessoas com ênfase na saúde mental na IES

Na análise de conteúdo, as categorias finais identificadas foram: (1) desafios na gestão de saúde e segurança no trabalho, (2) impacto da saúde mental no ambiente de trabalho, (3) soluções e iniciativas, e (4) percepções sobre adoecimento e aposentadoria. Esta abordagem metodológica proporcionou uma visão detalhada sobre os temas investigados, contribuindo para a identificação de aspectos críticos e de boas práticas na gestão de pessoas no contexto da IES.

Em relação à análise de similitude, foram identificadas três palavras que se destacam nos discursos dos participantes: “gente”; “servidor”; e “saúde”. A análise da entrevista revelou implicações significativas para a gestão de saúde, bem-estar e processos organizacionais na IES, objeto deste estudo. A análise de similitude realizada reforçou e complementou os resultados obtidos na análise de conteúdo, evidenciando as principais palavras e conexões semânticas que emergiram das falas dos entrevistados. Entre os termos mais frequentes, destacaram-se "gente", "servidor" e "saúde", que representam os eixos centrais das discussões sobre a gestão de pessoas na IES. Essas palavras representaram a preocupação recorrente dos entrevistados com o bem-estar humano, a saúde mental e física dos servidores e os desafios organizacionais que permeiam essas dimensões. Palavras como "servidor" e "saúde", indicam a inter-relação entre as demandas individuais e coletivas, bem como a importância de estratégias institucionais para atender a essas necessidades. Nesse sentido, "servidor" refletiu o papel central desempenhado pelos trabalhadores na manutenção das atividades organizacionais e os impactos que as questões como a saúde mental, qualidade de vida e capacitação têm sobre seu desempenho e satisfação.

Outras palavras, como “capacitação”, “política”, “desafio” e “demanda” apontaram para áreas específicas de atenção na gestão de pessoas da IES. A escassez de diversidade ou aumento de profissionais indicou a dificuldade em atender à demanda crescente, o que foi frequentemente citado como um dos desafios estruturais. “Capacitação” emergiu como uma ferramenta fundamental para enfrentar os desafios identificados. Os entrevistados mencionaram a oferta de cursos e programas de treinamento como iniciativas importantes para melhorar a saúde mental e o desempenho dos servidores. O termo “política” refletiu a busca por diretrizes governamentais ou institucionais mais sólidas, especialmente no que diz respeito à saúde e segurança no trabalho com ênfase na saúde mental. Embora existam esforços isolados para implementar políticas governamentais, como a Política de Atenção à Saúde do Servidor Público

(PAS), a análise de similitude reforça que esses esforços ainda são insuficientes para atender às demandas de todo contexto organizacional.

Por fim, "desafio" e "demanda" sintetizam a complexidade do cenário. Os desafios identificados são multifacetados, abrangendo desde a falta de recursos humanos até questões estruturais, como o excesso de burocracia e a dificuldade em estabelecer uma gestão estratégica e proativa. As demandas, por sua vez, são crescentes e diversificadas, refletindo um contexto em constante transformação. A análise de similitude, ao destacar essas palavras e suas conexões, reforçou a necessidade de uma abordagem integrada para a gestão de pessoas na IES. Os resultados sugeriram que, embora existam esforços e iniciativas importantes, ainda há lacunas significativas a serem preenchidas para atender às demandas dos servidores de forma eficiente e sustentável.

De forma transversal, os problemas identificados mostraram desafios sistêmicos, como a complexidade da estrutura organizacional e a insuficiência de tempo e recursos, para o planejamento estratégico, perpetuando um ciclo de gestão reativa. Além disso, o desequilíbrio entre a demanda e a disponibilidade de serviços de saúde mental reforçaram a necessidade de uma distribuição mais equitativa de recursos. O enfrentamento dessas questões exige uma abordagem multifacetada, que combine ações imediatas e de planejamento estratégico em longo prazo, permitindo que a IES ofereça maior suporte aos servidores, melhore o bem-estar organizacional e cumpra sua missão institucional de forma mais eficaz.

6.2.6 Análise crítica da entrevista

Ao analisar o conteúdo da entrevista, foi possível observar que a gestão de pessoas na IES enfrenta múltiplos desafios que afetam tanto as ações preventivas quanto a promoção da saúde no ambiente laboral. A insuficiência de servidores compromete a capacidade de atender às demandas, enquanto a limitação do quadro fixo de vagas restringe a ampliação e diversificação de especialistas, essenciais para lidar com questões específicas como saúde mental e física. Essa escassez de recursos humanos, somada à priorização de demandas operacionais, impede que o setor avance do nível reativo para o planejamento estratégico.

No cenário da IES, transtornos como ansiedade e depressão se destacaram como problemas prevalentes entre os servidores. Entretanto a busca por suporte interno diminuiu desde a pandemia, o que pode ser um reflexo, segundo os especialistas, das mudanças no acesso ao atendimento, que se tornaram mais amplos pela modalidade remota. Além disso, a falta de engajamento dos servidores em capacitações específicas dificultou a implementação de

políticas e práticas voltadas à saúde mental. A baixa adesão a essas capacitações, especialmente por parte daqueles que mais necessitam, agrava ainda mais o cenário, intensificado pela ausência de mecanismos que garantam a participação efetiva.

A transição para a aposentadoria surgiu como outro ponto crítico, sendo percebida como um momento emocionalmente desafiador para muitos servidores. A falta de estratégias específicas para preparar essa mudança contribui para o impacto psicológico, sobrecarregando ainda mais a gestão de pessoas. A análise das causas de afastamentos por atestados é dificultada pela sobrecarga operacional, enquanto as perícias médicas, com escopo limitado, não oferecem uma visão coletiva ou estratégica sobre o sofrimento mental. A movimentação de servidores entre setores é utilizada como indicador de suporte às estratégias de saúde mental de forma indireta, mas a ausência de análise em tempo real limita sua eficácia como ferramenta de monitoramento.

Diante desse contexto, observa-se que a gestão de pessoas na IES atua de forma comprometida, mas encontra-se prisioneira de um ciclo de gestão predominantemente operacional, que a impede de implementar medidas reflexivas voltadas à saúde mental. A predominância de uma lógica reativa, voltada à resolução de demandas emergenciais, impossibilita a construção de uma cultura organizacional pautada no cuidado contínuo e na prevenção, bem como a ligação das ações por meio de uma linha de raciocínio que embase possíveis pensamentos estratégicos. Essa limitação não decorre da negligência dos profissionais do setor, mas, sim, de uma sobrecarga sistêmica que restringe o tempo e os recursos necessários para consolidação de políticas institucionais efetivas. Esse cenário remete à crítica de Chiavenato (2020), ao afirmar que a gestão de pessoas deve deixar de ser um setor exclusivamente burocrático e assumir papel estratégico, o que, na prática institucional observada, ainda encontra obstáculos concretos.

A análise semântica, ao destacar palavras como “gente”, “servidor” e “saúde”, reforça uma visão humanizada, presente nos discursos dos entrevistados, revelando a sensibilidade dos especialistas diante das necessidades dos trabalhadores. Entretanto os termos “desafio” e “demanda” aparecem com frequência igualmente expressiva, refletindo a dissonância entre intenção e viabilidade de execução, marcada por entraves como a insuficiência de servidores, a falta de especialização, o excesso de burocracia e as articulações das diretrizes voltadas à gestão de pessoas com ênfase à saúde mental na esfera documental, principalmente a legalidade. Esses aspectos evidenciam os limites do modelo gerencial, implementado nas últimas décadas, conforme apontado por Bresser-Pereira (1997a), ao destacar que a eficiência administrativa,

quando desvinculada da inclusão social e da valorização humana, tende a esvaziar o propósito do serviço público.

Outro ponto de destaque é na adesão às capacitações voltadas à saúde mental e liderança, com os servidores que mais necessitam sendo justamente os que menos participam. Isso revela uma lacuna de engajamento que compromete a efetividade das ações formativas. Em linha com a perspectiva de Chiavenato (2020), a gestão de pessoas precisa articular políticas de desenvolvimento contínuo e acompanhamento próximo dos profissionais, o que inclui não apenas ofertar formações, mas garantir que elas sejam acolhidas como parte de uma cultura organizacional viva e transformadora. Ou seja, o desenvolvimento de pessoas e do próprio ambiente de trabalho depende também em partes do movimento coletivo de participar e crescer como um todo, principalmente, em um mundo de transformações.

A transição para a aposentadoria, identificada como um momento emocionalmente crítico, evidencia a ausência de políticas públicas que acompanhem o servidor ao longo de todo o seu ciclo de trabalho. Ao se deparar com mais essa demanda, sem estrutura adicional de suporte, o setor de gestão de pessoas intensifica seu esgotamento funcional. Essa realidade dialoga com as reflexões de Dejours (2023), ao afirmar que o trabalho, quando desprovido de reconhecimento e espaço para a subjetividade, transforma-se em fonte de sofrimento. No caso da aposentadoria, a ruptura não elaborada entre identidade profissional e nova fase de vida amplia o risco de adoecimento, que poderia ser diminuído por práticas intencionais de escuta e acolhimento.

Os dados também revelam que os afastamentos por transtornos mentais são tratados pontualmente e não geram subsídios para análise coletiva, o que dificulta qualquer tentativa de planejamento estratégico. A falta de integração de sistemas de informação, de avaliações multidisciplinares e de ações preventivas indica que a saúde mental ainda é percebida como um problema individual, e não como um fenômeno social, tal como defendido por Dejours (2023). A ausência de uma abordagem que valorize a escuta coletiva e a construção de sentido no trabalho impede que o sofrimento seja compreendido, em sua dimensão organizacional, dificultando, por consequência, transformações mais profundas.

Observar que o sofrimento psíquico, relatado pelos especialistas, não se restringe à ausência de assistência individual, mas se enraíza nas estruturas coletivas e organizacionais e na forma como o trabalho é vivido cotidianamente. Conforme argumenta Dejours (1994, 2005), o sofrimento no trabalho não é apenas um sintoma de inadequação ou fragilidade individual, mas uma resposta subjetiva às contradições entre o que é prescrito e o que é possível realizar com os meios disponíveis. Quando o trabalhador não encontra espaço para transformar esse

sofrimento em ação — por meio do reconhecimento, da escuta ou da cooperação — ele tende a adoecer. Nas falas dos entrevistados, percebe-se esse movimento: há uma percepção sensível das dores dos servidores, mas faltam estratégias públicas sistematizadas e específicas nas quais essas dores possam ser acolhidas e ressignificadas de forma coletiva, estruturada, segura e conectadas.

Além disso, a baixa adesão às ações preventivas e às formações oferecidas pelo setor de gestão de pessoas indica um prejuízo coletivo. Como pontua Beck (2021), o sofrimento psíquico, quando não reconhecido pelas estruturas institucionais, tende a agravar e comprometer a dignidade dos sujeitos. Chiavenato (2020), por sua vez, destaca que a gestão de pessoas, ao assumir papel estratégico, deve garantir que as ações formativas estejam conectadas às necessidades reais dos trabalhadores e que se tornem parte de uma cultura organizacional coerente, capaz de gerar pertencimento e valorização. Nesse sentido, os dados da pesquisa revelam um ponto de atenção: embora haja iniciativas e boas intenções, a ausência de políticas integradas, com mecanismos de escuta ativa, participação efetiva e planejamento contínuo, limita o potencial transformador da gestão e perpetua o sofrimento como um problema individual e operacional— quando, na verdade, é profundamente organizacional e coletivo em diferentes níveis da administração pública.

Apesar das limitações, os dados mostram que existem esforços concretos do setor de gestão de pessoas, em promover saúde e bem-estar, como parcerias interdisciplinares, cursos de primeiros socorros e encaminhamentos psicossociais. Tais práticas revelam que, mesmo em um cenário adverso, há uma busca por respostas possíveis, alinhada à proposta de Chiavenato (2020) sobre a atuação da gestão como mediadora entre o desenvolvimento humano e os objetivos organizacionais. No entanto, como apontam também as críticas de Bresser-Pereira (2021), enquanto não houver valorização e apoio sistemático a esse setor, essas ações tenderão a permanecer isoladas, sem força suficiente para se consolidar como políticas públicas permanentes.

Por fim, é possível considerar que a gestão de pessoas na IES reflete um esforço genuíno diante de um cenário adverso, marcado por limitações estruturais, demandas crescentes e carência de políticas públicas analíticas, profundas, articuladas e mensuradas para com a saúde mental. A escuta dos entrevistados revela não apenas desafios operacionais, mas também o sofrimento ético daqueles que desejam cuidar. Tal como propõe Dejours (1994), o trabalho só se torna fonte de saúde quando há reconhecimento e possibilidade de ação com sentido. Já Chiavenato (2020) e Bresser-Pereira (1997a) reforçam que a gestão de pessoas deve ser estratégica e valorizada, sobretudo no serviço público. Assim, mais do que um setor de apoio,

é preciso reconhecer essa área como eixo vital, para a construção de ambientes institucionais mais saudáveis, humanos e sustentáveis, que, para além da produtividade, promova a saúde mental e a qualidade de vida dos servidores, que são, de fato, quem constituem as organizações.

6.3 Sugestões de estratégias a serem adotadas

A análise dos desafios enfrentados pelo setor de gestão de pessoas na IES apontou para a necessidade de soluções sistematizadas e integradas que combinem estratégias de gestão ligadas à administração e intervenções no campo da psicologia e outras áreas da saúde. Para alcançar esse objetivo, é fundamental começar por avaliações precisas e bem estruturadas, que permitam compreender de forma abrangente as demandas e limitações da instituição. Um Diagnóstico Organizacional profundo e robusto, com ênfase na saúde mental, baseado em instrumentos validados e dados concretos, é o ponto de partida para estabelecer objetivos claros e metas estratégicas. Essas avaliações abrem caminhos para análises críticas, possibilitando uma compreensão detalhada da situação atual e facilitando a construção de estratégias específicas, tanto para a organização quanto para seus departamentos. Captar as percepções dos servidores sobre os processos, o clima organizacional e tudo que influencia sua saúde mental no ambiente de trabalho é fundamental (Chiavenato, 2020).

A partir desse diagnóstico inicial, surgiu a necessidade de organizar e regulamentar documentações relacionadas à saúde mental. Essas documentações devem, primeiramente, preencher lacunas existentes, oferecendo diretrizes claras que abordem tanto questões gerais quanto específicas, no que se refere às práticas de promoção da saúde mental dos servidores, além de fornecer respaldo para os profissionais envolvidos na execução das atividades. A regulamentação interna é crucial, para assegurar que as práticas sejam sustentáveis e consistentes, independentemente das mudanças de pessoal, promovendo um alinhamento contínuo entre as políticas institucionais e as necessidades dos servidores (Andrade; Neves, 2017; Bresser-Pereira, 1996; Carneiro; Brasil, 2016).

Outro ponto central é a designação de equipes específicas para trabalhar de forma longitudinal com questões de saúde mental. Essas equipes podem ser compostas por servidores já atuantes na IES, mas é importante avaliar a necessidade de ampliar o quadro de pessoal, ou destinar tempos específicos para que os profissionais existentes no quadro de servidores possam se dedicar exclusivamente a essas demandas. Autores como Chiavenato (2020) trabalham a ideia de equipes de *Staff*, uma posição de apoio técnico ou consultivo dentro de uma organização, sem envolvimento direto nas operações de linha. Seus benefícios incluem a oferta

de *expertise* especializada, suporte estratégico e melhoria na qualidade das decisões gerenciais, fortalecendo a eficiência e a eficácia organizacional. Nesse sentido e, se necessário, a gestão de tempo deve ser priorizada, permitindo equilibrar as demandas operacionais com o planejamento estratégico. Uma boa organização do tempo garante que práticas preventivas não sejam negligenciadas em favor de ações reativas. Vale ressaltar que essa profundidade discute desde questões operacionais, como estratégias, temáticas relevantes e um pensamento crítico e elaborado no que diz respeito ao ciclo de vida do servidor (Chiavenato, 2020).

Estratégias personalizadas também desempenham um papel fundamental na efetividade das ações. Adaptar as intervenções às necessidades específicas de cada unidade ou grupo de servidores aumenta a relevância e o impacto das medidas adotadas. Pesquisas de clima organizacional, realizadas periodicamente, são ferramentas valiosas para identificar fatores que influenciam o ambiente de trabalho e orientar ações de interventivas e preventivas. Da mesma forma, avaliações 360°, que promovem feedbacks abrangentes, possibilitam que gestores e servidores compreendam melhor suas forças e áreas de melhoria, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e saudável. A conscientização é outro elemento-chave para promover um ambiente de trabalho mais empático e aberto ao diálogo, além de colocar o servidor no centro, como responsável não apenas pelas funções executadas, mas também pelas relações interpessoais que cultiva (Chiavenato, 2020).

Outras iniciativas, como a oferta de benefícios, também podem incluir ações voltadas à saúde mental, como acesso a folgas ou atividades de bem-estar, desde que estejam em conformidade com a legalidade. A comunicação interna eficiente é essencial para divulgar essas iniciativas, garantindo que todos os servidores estejam informados sobre as possibilidades de apoio. Não basta comunicar, é preciso saber se a mensagem chegou e a maneira mais eficiente para que cada unidade e servidor, dentro das suas realidades, recebam o recado e se integrem e apropriem do conteúdo. A gestão de mudanças, aliada à promoção do senso coletivo, ajuda os servidores a se adaptarem a novas realidades da IES, minimizando o impacto emocional dessas transições, como no caso da aposentadoria ou assumir uma liderança. Estabelecer parcerias com profissionais, como psicoterapeutas e psiquiatras, garante suporte especializado aos servidores que necessitam de acolhimento. Acompanhar essas parcerias de modo a verificar não apenas o início do vínculo, mas também como ele acontece e a qualidade dos serviços ofertados, garantindo que os profissionais envolvidos tenham treinamento e especificidade necessária para trabalhar com os servidores públicos e suas nuances. Esse mecanismo evita generalizações e traz um tom mais específico e efetivo. Além disso, a criação de uma ouvidoria própria para os

servidores oferece um canal seguro e autônomo para expor preocupações e demandas relacionadas à saúde mental, promovendo maior confiança e transparência (Chiavenato, 2020).

Por fim, a adoção de práticas baseadas em evidências dentro do campo da compreensão humana, como *mindfulness*, autocompaixão, autocuidado, descoberta guiada e intervenções fundamentadas em neurociência, oferece ferramentas modernas e eficazes para lidar com os desafios de saúde mental. Essas ações devem ser integradas a um calendário estruturado de intervenções, com avaliações regulares que assegurem sua continuidade e alinhamento com os objetivos institucionais (Beck, 2021). Em síntese, essas propostas buscam criar um sistema sólido e sustentável de gestão de saúde mental na IES. A partir de avaliações detalhadas, regulamentações claras e estratégias personalizadas, é possível construir um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado, em que a saúde mental dos servidores seja tratada como prioridade. Ao integrar práticas preventivas com ações em longo prazo, a IES pode promover o bem-estar coletivo, fortalecer suas políticas institucionais e oferecer um suporte genuíno e eficaz aos seus servidores.

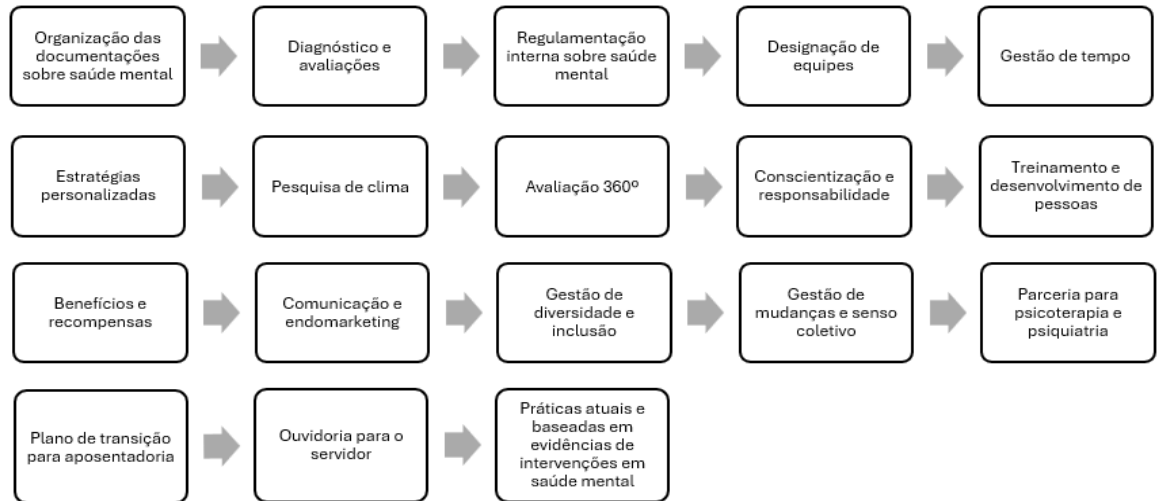
No que diz respeito aos desafios enfrentados pelo setor, com relação à insuficiência de servidores, a qual compromete a capacidade de atender às demandas da gestão de pessoas, impede a ampliação do quadro de pessoal e/ou especialistas para trabalho voltado à saúde mental dos trabalhadores. Para enfrentar esse problema, recomenda-se a busca por maior financiamento e autonomia institucional, permitindo que as decisões relacionadas à gestão de pessoas sejam personalizadas às demandas reais. Isso inclui a priorização de recursos, para atender às necessidades específicas dos servidores, promovendo ações que efetivamente respondam às lacunas existentes (Bresser-Pereira, 1997a, 1997b, 2011).

Outro desafio crítico identificado é a prevalência de transtornos, como ansiedade e depressão, agravada pela redução da busca por suporte interno pelos servidores desde a pandemia. Segundo os entrevistados, isso se dá pelas possibilidades do atendimento remoto. Entretanto, para validar e aprofundar essa percepção, é crucial realizar estudos que investiguem as razões desse afastamento pela perspectiva dos servidores, considerando o aumento global da atenção e cuidado à saúde mental das pessoas após as recomendações de isolamento. Essas pesquisas podem fornecer dados mensuráveis que embasem intervenções direcionadas. Diagnósticos organizacionais ou pesquisas com ênfase na saúde mental dos servidores, por meio de entrevistas, são recomendados para entender melhor as necessidades e percepções, promovendo ações fundamentadas em dados concretos (Bauer; Gaskell, 2002; Minayo, 2014).

A transição para a aposentadoria, vista como emocionalmente desafiadora, exige estratégias específicas. Programas de preparação que incluam planejamento financeiro,

psicoterapia e orientação vocacional podem facilitar essa fase e minimizar o impacto psicológico (Chiavenato, 2020).

Figura 1 - Fluxograma de gestão de pessoas com ênfase na saúde mental.



Fonte: Elaboração própria.

7 CONCLUSÃO

A presente dissertação abordou a gestão de pessoas com ênfase na saúde mental dos servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública no Sul de Minas Gerais. O principal objetivo foi compreender e sistematizar as estratégias utilizadas, para promover a saúde mental desses servidores, descrevendo as práticas existentes, os desafios enfrentados e propondo melhorias fundamentadas nas necessidades apresentadas pelos resultados. A metodologia baseou-se em uma abordagem qualitativa, utilizando análise documental e entrevista semiestruturada, para explorar tanto os aspectos normativos quanto as percepções práticas dos servidores especialistas e responsáveis pela gestão de pessoas. Os resultados evidenciaram um cenário marcado por esforços, mas limitado por desafios de ordem legal e prática que comprometem a transição de um modelo de gestão reativo para um estratégico.

A análise documental revelou que, embora existam diretrizes como o SIASS e a Política de Atenção à Saúde do Servidor Público (PAS), voltadas para a saúde no setor público, sua aplicação prática com ênfase na saúde mental enfrenta barreiras significativas. Observa-se que as regulamentações governamentais, como a Lei nº 8.112/1990, os Decretos nº 67.326, nº 10.715, nº 6.833/2009, nº 9.991/2019, nº 7.602/2011 e a Portaria MTE nº 1.419, que citam aspectos diretos e indiretos sobre a gestão de pessoas do servidor público, tendem a privilegiar questões operacionais, como licenças, afastamentos e prevenção de riscos, ou a apresentar concepções de orientações que deixam uma lacuna quanto à especificidade e aos comandos claros de como executar ações relacionadas à saúde mental como eixo central. Embora essas medidas sejam primordiais, representam apenas partes de um todo, que compõem outros elementos fundamentais, para a manutenção da saúde mental no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda assim, encontra-se pouco material que discuta com profundidade, especificidade e detalhamento a saúde mental no departamento de gestão pessoas no setor público a partir de um planejamento estratégico consistente. Foi encontrada apenas uma principal regulamentação legal específicas, no que diz respeito à saúde mental do trabalhador público, sendo ela a Portaria SRH/MP nº 1.261/2010, que dispõe sobre ações específicas voltadas para a saúde mental. No que diz respeito à saúde mental do trabalhador, de modo geral, surge a nova Portaria MTE nº 1.419/2024 que alterou a NR-1, tornando obrigatória a avaliação e controle dos riscos psicossociais no trabalho, como estresse e assédio (Brasil, 2024). Nesse sentido, falta incorporar políticas que privilegiem reflexões profundas, análises críticas, abordagens práticas e organização das diretrizes de modo acessível e com visualização clara para os servidores e o setor de gestão de pessoas. Desse

modo, ser capaz de ampliar a compreensão do tema e oferecer intervenções aplicáveis, eficazes e duradouras, garantindo assim um cuidado integral à saúde dos servidores. Esse desalinhamento entre documentações, planejamento estratégico e necessidades práticas resulta em uma gestão predominantemente reativa, com foco na resolução de problemas imediatos, em detrimento de estratégias em longo prazo. Por sua vez, reforça a urgência de regulamentações governamentais mais claras, maior articulação entre as diretrizes legais e a prática organizacional, além de inovações que integrem as dimensões operacionais e estratégicas do cuidado com a saúde mental (Beck, 2021; Bresser-Pereira, 2021; Chiavenato, 2020).

Os dados coletados na entrevista revelam que a gestão de pessoas enfrenta desafios significativos, como escassez de profissionais, excesso de burocracia e sobrecarga operacional. Esses fatores dificultam o planejamento estratégico e perpetuam um ciclo de ações reativas, voltadas mais para a resolução imediata de problemas que para a prevenção. Apesar dessas limitações, a pesquisa identificou esforços por parte do setor de gestão de pessoas da IES, como parcerias interdisciplinares e ações pontuais voltadas para saúde física e mental. Iniciativas como capacitações, acolhimento inicial e encaminhamento para suporte psicológico e psiquiátrico demonstram a intenção de promover um ambiente de trabalho mais saudável, mesmo diante das adversidades estruturais. No entanto a eficácia dessas ações ainda é limitada pela falta de recursos humanos e pela ausência de regulamentações claras e específicas. Desse modo, o setor de gestão de pessoas atualmente, diante dos desafios enfrentados, carece de tempo e recursos, para abordar questões fundamentais relacionadas à análise crítica, que deve integrar a articulação operacional com ações que envolvam reflexão e compreensão profunda das dimensões que tangem o sofrimento e o cuidado emocional dos servidores públicos.

O resultado, de modo geral, demonstra que, apesar de dispor de um processo bem estruturado em nível operacional, como, por exemplo, os afastamentos, observa-se a ausência de estudos que investiguem suas causas subjacentes, especialmente no âmbito da saúde mental. Além disso, faltam estratégias baseadas em dados mensuráveis que priorizem a promoção da saúde e a prevenção do sofrimento psicológico, evitando a prevalência de medidas exclusivamente remediativas. Nesse sentido, é importante retomar a literatura, que aponta que esse processo é comum, uma vez que a gestão de pessoas no setor público sofre com seu impacto histórico, excesso de burocracias e a falta de continuidade nas políticas entre diferentes gestões (Vergara, 2007). Esse cenário corrobora com os estudos de Faria, Leite e Silva (2017), que apontam a estabilidade do servidor público como insuficiente para garantir qualidade de vida, uma vez que fatores, como burocracia excessiva, falta de comunicação interna e ausência de estratégias proativas agravam o sofrimento psíquico dos servidores. A entrevista reforça essa

realidade, ao evidenciar a escassez de profissionais especializados, a sobrecarga operacional e a predominância ações reativas, o que se alinha aos achados de Bastos *et al.* (2018), que identificaram a saúde mental como um fator crítico no bem-estar dos servidores públicos. Além disso, os dados coletados confirmam a necessidade de estratégias estruturadas, para o enfrentamento desses desafios, conforme defendido por Barbosa, Aquino e Asmus (2020), que destacam a precarização do trabalho e a sobrecarga como fatores centrais no adoecimento mental dos docentes e servidores técnico-administrativos. A revisão sistemática de Araujo, Vieira e Manfroí (2023) sustenta essa análise, ao demonstrar que a pressão por produtividade e a ausência de políticas institucionais eficazes resultam no agravamento de transtornos mentais como ansiedade e depressão. Assim, a presente pesquisa reforça que a implementação de estratégias mais estruturadas e a revisão das regulamentações são passos essenciais para transformar o ambiente organizacional e promover uma gestão de pessoas mais alinhada ao bem-estar dos servidores. Entretanto não devem os atravessadores históricos e os desafios da administração pública impedirem a inovação, independente do setor (Bresser-Pereira, 2021).

As contribuições deste estudo vão além da academia, ao propor soluções práticas para os desafios identificados e fortalecer a gestão de pessoas com foco na saúde mental em instituições públicas. A proposta começa com a organização das documentações legais referentes ao setor e as práticas de gestão de pessoas com ênfase na saúde mental. Sistematizar as informações disponíveis e centralizá-las no intuito consultivo para uma IES faz-se fundamental como um passo inicial de visualização. Em seguida, a realização de diagnósticos detalhados, permitindo identificar demandas específicas e direcionar intervenções personalizadas. Realizar um diagnóstico organizacional robusto, capaz de identificar padrões e causas subjacentes às dificuldades enfrentadas e pontos fortes ou de conexão são imprescindíveis. Essa abordagem, conforme destaca Chiavenato (2020), não apenas auxilia na compreensão dos processos internos da organização, mas também permite captar as percepções dos diversos atores envolvidos, sejam eles responsáveis pela execução ou destinatários das diretrizes do setor de gestão de pessoas. Assim, o diagnóstico proporciona uma visão ampla e integrada, abrangendo desde a análise documental até a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente laboral e sua saúde mental, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes e alinhadas às necessidades reais. Bauer e Gaskell (2002) e Minayo (2014) destacam que ações baseadas em pesquisas qualitativas, por meio de entrevista são fundamentais, para orientar ajustes e aperfeiçoar práticas organizacionais, uma vez que buscam compreender a percepção dos sujeitos afetados por todos os atravessadores estudados e vivenciados pelos próprios servidores.

A criação e reformulação constante das regulamentações internas que estejam de acordo com as transformações do mundo do trabalho também se fazem necessárias, garantindo a sustentabilidade das práticas. A designação de equipes especializadas e a gestão de tempo equilibram demandas operacionais e estratégicas. Intervenções personalizadas, pesquisas de clima e avaliações 360° são destacadas como ferramentas para adaptar ações às necessidades dos servidores, promovendo conscientização e responsabilidade. Além disso, a gestão da diversidade e inclusão, associada à comunicação eficiente, reforça a construção de um ambiente acolhedor e alinhado às necessidades humanas e institucionais. Carneiro e Brasil (2016) reforçam que regulamentações claras e uma estrutura organizacional bem definida fortalecem a gestão de pessoas e promovem maior eficiência e segurança nas ações voltadas ao bem-estar dos trabalhadores. Autores como Bresser-Pereira (2021) afirmam que essas práticas, combinadas a uma gestão integrada e proativa, podem transformar o ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar dos servidores.

A ampliação de capacitações acompanhada de incentivos, como certificações ou benefícios dentro da legalidade, também é recomendada para aumentar o engajamento dos servidores. Estratégias como campanhas de conscientização e busca ativa podem auxiliar na superação da baixa adesão, promovendo maior participação em treinamentos relevantes, como os voltados à saúde mental e liderança. Outra recomendação é um processo de preparação para a aposentadoria, pois surge como um momento de vulnerabilidade emocional para muitos trabalhadores (Chiavenato, 2020). A inexistência de estratégias específicas para essa fase contribui para o impacto psicológico, refletindo a necessidade de programas que incluam um plano de transição para a aposentadoria que contemple planejamento financeiro, suporte psicológico e orientação vocacional.

Além disso, os afastamentos por atestados, principalmente relacionados a transtornos psicológicos, são tratados de forma operacional e sem uma análise estratégica e coletiva, o que compromete a identificação de padrões e causas subjacentes. Nesse sentido, seria pertinente realizar um estudo que mensure os motivos dos afastamentos, considerando tanto os dados dos atestados quanto a percepção dos próprios servidores, além de aprofundar a compreensão sobre os fatores ou atravessadores que resultaram nessas situações. Dessa forma, seria possível investigar as causas e propor estratégias personalizadas, promovendo o zelo e o cuidado com a saúde mental dos servidores, prevenindo o surgimento e o agravamento de problemas psicológicos.

Por fim, práticas baseadas em evidências, dentro do estudo da compreensão humana e da saúde mental, como neurociência e psicologia, bem como o arcabouço técnico poderiam ser

adaptadas às organizações, como, por exemplo, as práticas de *mindfulness* e autocompaixão, a integração de um calendário estruturado de intervenções, pautado em um diagnóstico e plano de intervenções, garantindo continuidade e alinhamento com os objetivos institucionais. Essas sugestões refletem uma gestão humanizada, que prioriza o bem-estar dos servidores e equilibra eficiência organizacional com qualidade de vida no ambiente de trabalho. Nesse cenário, é importante também a implementação de um programa estruturado para monitoramento e avaliação das ações realizadas. Ou seja, verificar se as próprias intervenções do setor fazem ou não sentido para a organização e, principalmente, para os trabalhadores. Desse modo, pode assegurar sua continuidade e eficácia, permitindo a identificação de melhores práticas e a adaptação das estratégias às necessidades emergentes.

O fortalecimento da gestão de pessoas na IES exige uma abordagem integrada e proativa, com foco no bem-estar dos servidores e no desenvolvimento sustentável da instituição. Destaca-se a importância da construção de uma linha de raciocínio coerente e aplicável, abrangendo avaliações, documentações, planos de intervenção nos diversos processos, bem como o monitoramento e a análise dos resultados. Nesse sentido, a adoção de práticas sistematizadas, o investimento em recursos humanos e a implementação de estratégias personalizadas são passos essenciais para transformar o ambiente organizacional, promovendo a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho.

Nesse cenário, as reflexões de Christophe Dejours (1994, 2005, 2023) oferecem uma importante contribuição para compreender a dimensão subjetiva do sofrimento no trabalho. O autor argumenta que o sofrimento é parte constitutiva da atividade laboral, pois emerge do confronto entre o prescrito e o real — ou seja, entre as normas estabelecidas pela organização e a realidade da execução concreta das tarefas. Quando o trabalhador não encontra espaço para a criatividade, o reconhecimento e o acolhimento de sua subjetividade, esse sofrimento tende a se tornar patológico e afetar sua saúde mental.

Dessa forma, Dejours (2023) também destaca que o coletivo de trabalho representa uma possibilidade de ressignificação do sofrimento. Para ele, a saúde mental no ambiente laboral está intrinsecamente ligada à possibilidade de partilha, solidariedade e reconhecimento mútuo entre os pares. Quando há um coletivo que valida a experiência do outro e constrói “regras de ofício”, esse sofrimento pode se transformar em resistência e potência criativa. No entanto, nas organizações em que impera a lógica individualista, fragmentada e operacional, como, muitas vezes, ocorre no serviço público, esse espaço coletivo é enfraquecido ou inexistente. Essa ausência contribui para o silenciamento da dor psíquica e para a cronificação do sofrimento, dificultando o desenvolvimento de estratégias saudáveis de enfrentamento.

Essa visão é compartilhada por autores como Gilbert e Simos (2024), que ressaltam que o sofrimento psíquico precisa ser compreendido dentro de um contexto relacional e social, e não apenas como uma manifestação clínica isolada. Já Chiavenato (2020) reforça que o setor de gestão de pessoas deve atuar de forma estratégica e humanizada, integrando aspectos emocionais, sociais e físicos do trabalhador, por sua vez, sendo a mediadora entre o servidor e as exigências e ofertas do mundo do trabalho. Beck (2021), por outro lado, evidencia que o sofrimento não acolhido institucionalmente compromete a dignidade humana, enquanto Bresser-Pereira (2021) aponta que um modelo operacional, sem foco na inclusão e valorização das pessoas, tende a falhar em seu propósito público. Dessa forma, para que a gestão de pessoas contribua efetivamente para a saúde mental, é necessário construir um sistema organizacional que não apenas reconheça o sofrimento, mas que o integre como parte da dinâmica organizacional e coletiva, valorizando a escuta, a cooperação e a construção social de sentido. Ao fazer isso, será possível alinhar saúde mental, qualidade de vida e produtividade, com base em um modelo de gestão verdadeiramente ético e sustentável, ou ao menos à sua busca.

Esta pesquisa buscou revelar que, embora existam esforços e iniciativas pontuais na gestão de pessoas com foco na saúde mental, ainda há um descompasso entre as diretrizes legais e as necessidades reais dos servidores. Seus achados demonstram a urgência de políticas mais articuladas, diagnósticos consistentes e ações estratégicas que integrem escuta, reconhecimento e planejamento contínuo. Ao lançar luz sobre essas lacunas e sugerir caminhos viáveis de aprimoramento, a pesquisa não apenas amplia o debate no setor público, mas também se posiciona como um instrumento de busca por transformação, apontando para um futuro mais humano, eficiente e comprometido com o bem-estar dos servidores públicos, dos que executam as diretrizes aos que recebem as intervenções da gestão de pessoas.

Por fim, esta dissertação evidencia a necessidade de uma abordagem integrada para a gestão de pessoas, que alinhe demandas organizacionais com necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores. O fortalecimento de políticas públicas, o investimento em capacitação e o apoio emocional em diversos âmbitos são pilares fundamentais para construir um futuro mais promissor e humanizado no setor público. Assim, espera-se que este estudo sirva como base para futuras pesquisas e inspire ações concretas e minuciosas na gestão de pessoas, contribuindo para a qualidade de vida dos servidores e a eficiência das instituições públicas. Futuras pesquisas poderiam investigar o impacto de políticas de saúde mental em outras instituições públicas, ampliando o escopo para diferentes contextos e possibilitando comparações que ajudem a identificar as melhores práticas no atendimento à saúde mental no setor público. A inclusão de métodos quantitativos poderia complementar a análise qualitativa,

proporcionando uma visão mais abrangente dos resultados das políticas implementadas. Além disso, o aprofundamento das perspectivas de diferentes atores, como docentes e técnicos administrativos, pode oferecer caminhos e possibilidades valiosas sobre a articulação interna dessas políticas sob diversos ângulos, incluindo a legalidade, literatura e inovação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, W. O. de; NEVES, D. A. de B. Análise documental e representação da informação: aportes teóricos à utilização simultânea visando a recuperação da informação em arquivos. *In*: FUJITA, M. S. L.; NEVES, D. A. de B.; DAL'EVEDOVE, P. R. (org.). **Leitura documentária: estudos avançados para a indexação**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2017. p. 93-112. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/3pk5m>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- ARAUJO, A. V. de; VIEIRA, F. D.; MANFROI, E. C. Panorama da literatura científica brasileira sobre saúde mental na universidade: uma revisão sistemática. **Avaliação**: revista da avaliação da educação superior, Campinas, v. 28, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772023000100015>.
- BANDEIRA, E. L. *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.
- BARBOSA, G. dos S.; AQUINO, D. F. de S.; ASMUS, R. M. F. Avaliação dos afastamentos por transtornos mentais entre servidores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. *In*: ENEPEX, 7.; EPEX, 11., 2020, Dourados. **Anais [...]**. Dourados: Editora UEMS, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRETO, B. C.; BEVILACQUA, S. Saúde mental em tempos de pandemia: um programa de comunicação interna de atenção à saúde do servidor da Universidade Federal de Goiás. **Intercom**: revista brasileira de ciências da comunicação, São Paulo, v. 47, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-58442024103pt>.
- BARZELAY, M. Gestão pública na prática. [Entrevista cedida a] Revista Fundap. **Revista Fundap**, São Paulo, n. 6, set. 2005. Disponível em: <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6entrevista.htm>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- BASTOS, M. L. A. *et al.* Afastamentos do trabalho por transtornos mentais: um estudo de caso com servidores públicos em uma instituição de ensino no Ceará, Brasil. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 53-59, 2018. DOI: 10.5327/Z1679443520180167.
- BATISTA, J. B. V.; CARLOTTO, M. S.; OLIVEIRA, M. N. de. Transtornos mentais que mais acometem professores universitários: um estudo em um serviço de perícia médica. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental**, Rio de Janeiro, v. 5, p. 119-125, 2015. DOI: <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2015.v7i5.119-125>.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECK, J. S. **Terapia cognitivo-comportamental: teoria e prática**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas e *balanced scorecard* em organizações públicas. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265-284, ago./dez. 2005. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BODEN, M. *et al.* Addressing the mental health impact of COVID-19 through population health. **Clinical Psychology Review**, Tarrytown, v. 85, 2021. DOI: 10.1016/j.cpr.2021.102006. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33714167/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BORDIANO, G. *et al.* COVID-19, social vulnerability and mental health of LGBTQIA+ populations. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 19-22, 2021. DOI: 10.1590/0102-311X00287220. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/DGn766gbxHvgXMyyyfLWjgb/?lang=en>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Decreto nº 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 dez. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Decreto nº 4.229, de 13 de maio de 2002. Dispõe sobre o Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH, instituído pelo Decreto nº 1.904, de 13 de maio de 1996, e dá outras disposições. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 maio 2002. Seção 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4229.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Decreto nº 8.490, de 13 de julho de 2015. Altera o Decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Saúde e remaneja cargas em comissão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2015. Seção 1, p. 3. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2015/decreto-8490-13-julho-2015-781235-publicacaooriginal-147558-pe.html>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.008, de 23 de março de 2017. Altera o Decreto nº 8.901, de 10 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargas em comissão e funções gratificadas e substitui cargas em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 mar. 2017. Seção 1, p. 1. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9008-23-marco-2017-784491-publicacaooriginal-152192-pe.html>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.697, de 10 de maio de 2021. Altera o Decreto nº 9.795, de 17 de maio de 2019, para criar a Secretaria Extraordinária de Enfrentamento à Covid-19 e remanejar e transformar cargas em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 maio 2021a. Seção 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10697impresao.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.098, de 20 de junho de 2022. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja e transforma cargas em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 jun. 2022. Seção 1, p. 3. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2022/decreto-11098-20-junho-2022-792849-norma-pe.html>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 mar. 2013. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/9279>. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTb nº 3.214, de 08 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 jul. 1978. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/1978/portaria_3-214_aprova_as_nrs.pdf. Acesso em: 10 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf/view>. Acesso em: 10 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 abr. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011. Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho - PNSST. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7602.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências (Sipec). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1970. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Decreto nº 10.715, de 8 de junho de 2021. Institui os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal (Sigepe). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 jun. 2021b. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10715.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Secretaria de Recursos Humanos. Portaria nº 1.261, de 5 de maio de 2010.

Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 85, p. 97, 6 maio 2010.

Seção 1. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=97&data=06/05/2010>. Acesso em: 10 fev. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Brasília, DF: ENAP, 2011. Disponível em:

https://bresserpereira.org.br/terceiros/2011/11.04-Resenha-ArnaldoGodoy-Construindo_Estado_Republicano.pdf. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Depois do capitalismo, o gerencialismo democrático. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210304>.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A nova política de recursos humanos**. Brasília, DF: MARE, 1997a. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 11).

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1997b. Disponível em:

<https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 7-26, jan./fev. 1996. Disponível em:

https://bresserpereira.org.br/papers/2000/608-RefGerencial_1995-RAP.pdf. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Teorias do Estado e a teoria novo-desenvolvimentista. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 65, n. 4, p. 1-37, 2022.

CAMPOS, T. C.; VÉRAS, R. M.; ARAÚJO, T. M. de. Transtornos mentais comuns em docentes do ensino superior: evidências de aspectos sociodemográficos e do trabalho.

Avaliação, Campinas, v. 25, n. 3, p. 745-768, nov. 2020. DOI: 10.1590/S1414-40772020000300012.

CARNEIRO, R.; BRASIL, F. de P. D. Gestão pública no Brasil do século XXI: tendências reformistas e o desafio da profissionalização. In: GADELHA, P. *et al.* (org.). **Brasil saúde amanhã: população, economia e gestão**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2016. p. 75-117. DOI: <https://doi.org/10.7476/9786557080931.0005>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 458 p.

DALY, M.; SUTIN, A. R.; ROBINSON, E. Longitudinal changes in mental health and the COVID-19 pandemic: evidence from the UK household longitudinal study. **Psychological Medicine**, London, v. 52, n. 13, p. 2549-2558, 2020. DOI: 10.1017/S0033291720004432. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33183370/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, C. Centralidade do trabalho e saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 26, 2023. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.cpst.2023.213340>.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 2004.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. 2. ed. Brasília, DF: Paralelo 15, 1994.

FARIA, R. M. O. de; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. da. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis: revista de saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 541-559, 2017. DOI: 10.1590/S0103-73312017000300009.

GALIANA, L. *et al.* Palliative care professionals' inner life: exploring the mediating role of self-compassion in the prediction of compassion satisfaction, compassion fatigue, burnout and wellbeing. **Journal of Pain and Symptom Management**, Madison, v. 63, n. 1, p. 112-123, 2022. DOI: 10.1016/j.jpainsymman.2021.07.004. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34271144/>. Acesso em: 15 dez. 2024.

GEMELLI, C. E.; CLOSS, L. Q.; FRAGA, A. M. Multifformidade e pejetização: (re)configurações do trabalho docente no ensino superior privado sob o capitalismo flexível. **REAd: revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 409-438, 2020.

GILBERT, P.; SIMOS, G. (org.). **Terapia focada na compaixão: aplicações e prática clínica**. Porto Alegre: Artmed, 2024.

GOLD, M. **Gestão de carreira: como ser o protagonista de sua própria história**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

GOMES, N. P. *et al.* Saúde mental de docentes universitários em tempos de covid-19. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 30, n. 2, 2021. DOI: 10.1590/s0104-12902021200605. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902021000200305&tlng=pt. Acesso em: 12 dez. 2024.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 25. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HUSKY, M. M.; KOVESS-MASFETY, V.; SWENDSEN, J. D. Stress and anxiety among university students in France during Covid-19 mandatory confinement. **Comprehensive Psychiatry**, Orlando, v. 102, Oct. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2020.152191>.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. **Capacitações ano de 2023**. [S. l.: s. n.], 2023a.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. **IES realiza audiência pública para discutir proposta de política institucional sobre saúde mental**. [S. l.: s. n.], 2023b.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. **Núcleo de Saúde Mental da IES lança canal de podcast**. [S. l.: s. n.], 2023c.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. **Política de Saúde Mental da IES**. [S. l.: s. n.], 2024.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. **Profissionais da IES participam de workshop sobre inteligência emocional e saúde mental**. [S. l.: s. n.], 2023d.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. **Setembro amarelo**: confira a programação de atividades de promoção à saúde mental de estudantes e servidores. [S. l.: s. n.], 2023e.

KADRI, N. *et al.* Prevalence of anxiety disorders: a population-based epidemiological study in metropolitan area of Casablanca, Morocco. **Annals of General Psychiatry**, London, v. 10, n. 6, p. 1-6, 2007. DOI: 10.1186/1744-859X-66. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17291353/>. Acesso em: 15 dez. 2024.

KNIES, E.; LEISINK, P.; SCHOOT, R. People management: developing and testing a measurement scale. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 31, n. 6, p. 705-737, 2020. DOI: 10.1080/09585192.2017.1375963. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1375963>. Acesso em: 15 dez. 2024.

KYNGÄS, H. Qualitative research and content analysis. In: KYNGÄS, H.; MIKKONEN, K.; KÄÄRIÄINEN, M. (ed.). **The application of content analysis in nursing science research**. Cham: Springer, 2020. DOI: 10.1007/978-3-030-30199-6_1.

LEITE, J. L. Publicar ou perecer: a essência do produtivismo acadêmico. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 2, p. 207-215, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/rTNwzBPvRFcBNchvNg6yczB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2025.

LELES, L. C.; AMARAL, G. A. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **Revista Laborativa**, São Paulo, v. 1, p. 53-73, 2018. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1926/pdf>. Acesso em: 16 jan. 2025.

MATIELO, E. *et al.* Associações entre as características sociodemográficas e de saúde dos trabalhadores do Ministério da Saúde e COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de

Janeiro, v. 28, n. 10, p. 2879-2889, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-812320232810.10062023>.

MATOSO, L. B.; CORAIOLA, D. M.; RÓGLIO, K. D. Percepção dos servidores sobre a gestão de pessoas no setor público: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 6, p. 923-943, 2016.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000300004>.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOTA, C. A.; SILVA, A. K. L. da; AMORIM, K. Prevalência de transtornos mentais comuns em servidores técnico-administrativos em educação. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Brasília, DF, v. 1, p. 891-898, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.1.17691>.

NEBBS, A. *et al.* An integrated approach to workplace mental health: a scoping review of instruments that can assist organizations with implementation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 20, n. 2, 2023. DOI: 10.3390/ijerph20021192. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/2/1192>. Acesso em: 16 jan. 2025.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público**: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. [São Paulo]: Organização Pan-Americana de Saúde, 2001. Disponível em: http://www.opas.org.br/rh/areas_det.cfm?id_doc=110&id_area=1. Acesso em: 13 abr. 2023.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, J. P. Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (Qvt): elementos para uma Síntese. **Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, Natal, v. 5, n. 1, p. 123-139, 2008. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/73>. Acesso em: 13 abr. 2024.

PAN, K. Y. *et al.* The mental health impact of the COVID-19 pandemic on people with and without depressive, anxiety, or obsessive-compulsive disorders: a longitudinal study of three dutch casecontrol cohorts. **The Lancet Psychiatry**, London, v. 8, n. 2, p. 121-129, 2021. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30491-0](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30491-0).

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. DOI: 10.1590/S0034-75902005000100005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxMmCyxK7jbJz8g/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

PIERANTONI, C. R. As reformas do Estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 341-360, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/QXrnmqJRjTbFvkzWZ5by5gq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2025.

ROBILLARD, R. *et al.* Emerging new psychiatric symptoms and the worsening of pre-existing mental disorders during the covid-19 pandemic: a canadian multisite study. **The Canadian Journal of Psychiatry**, Ottawa, v. 66, n. 9, p. 815-826, 2021. DOI: 10.1177/0706743720986786. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0706743720986786>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SANTOS, G. M. R. F.; SILVA, M. E.; BELMONTE, B. R. COVID-19: emergency remote teaching and university professors' mental health. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, Recife, v. 21, p. 237-243, 2021. Suplemento 1. DOI: 10.1590/1806-9304202100s100013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-38292021000100237&tlng=en. Acesso em: 16 jan. 2025.

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 869-878, 2005. DOI: 10.1590/S1413-81232005000400011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232005000400011&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 16 jan. 2025.

SCLiar, M. História do conceito de saúde. **Physis: revista saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 29-41, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/WNtwLvWQRFbscbzCywV9wGq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SELIGMANN-SILVA, E. *et al.* O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. São Paulo: EPU, 1987.

SOUZA, I. M.; MACHADO-DE-SOUSA, J. P. Brazil: world leader in anxiety and depression rates. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 384-384, 2017. DOI: 10.1590/1516-4446-2017-2300. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-44462017000400384&lng=en&tlng=en. Acesso em: 15 jan. 2025.

TENÓRIO, R. J. M. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 20, abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58092>. Acesso em: 15 jan. 2025.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

VINDEGAARD, N.; BENROS, M. E. COVID-19 pandemic and mental health consequences: systematic review of the current evidence. **Brain, Behavior, and Immunity**, Orlando, v. 89, p. 531-542, 2020. DOI: 10.1016/j.bbi.2020.05.048. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0889159120309545>. Acesso em: 15 jan. 2025.

VITASARI, P. *et al.* The relationship between study anxiety and academic performance among engineering students. **Procedia: social and behavioral sciences**, Duluth, v. 8, p. 490-497, 2010. DOI: 10.1016/j.sbspro.2010.12.067. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810021725>. Acesso em: 15 jan. 2025.

WATERS, L. *et al.* Positive psychology in a pandemic: buffering, bolstering, and building mental health. **The Journal of Positive Psychology**, London, v. 13, n. 3, p. 303-323, 2021. DOI: 10.1080/17439760.2021.1871945. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17439760.2021.1871945>. Acesso em: 15 jan. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Depression and other common mental disorders: global health estimates**. Geneva: WHO, 2017. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/254610/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 jan. 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak**. Geneva: WHO, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2023.