

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLARA BITTENCOURT ALVES

CAPACITAÇÃO DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS PARA GESTÃO DE RISCOS
PSICOSSOCIAIS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA À LUZ DA NR-01

RIO VERDE

2026

CLARA BITTENCOURT ALVES

**CAPACITAÇÃO DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS PARA GESTÃO DE RISCOS
PSICOSSOCIAIS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA À LUZ DA NR-01**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano — Campus Rio Verde, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Haihani Silva Passos

RIO VERDE

2026

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

A474 Bittencourt Alves, Clara
CAPACITAÇÃO DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS PARA
GESTÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA À LUZ DA NR-01 / Clara Bittencourt Alves.
RIO VERDE 2026.

26f. il.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Haihani Silva Passos.

Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 0220293 -
Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus Rio

I. Título.

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- ☐ Tese (doutorado)
☐ Dissertação (mestrado)
☐ Monografia (especialização)
☒ TCC (graduação)

- ☐ Artigo científico
☐ Capítulo de livro
☐ Livro
☐ Trabalho apresentado em evento

☐ Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Clara Bittencourt Alves

Matrícula:

2021102202930060

Título do trabalho:

Capacitação de líderes organizacionais para gestão de riscos psicossociais: uma revisão bibliográfica à luz da NR-01

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 28 / 08 / 2026

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☐ Sim ☒ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde

Local

28 / 08 / 2026

Data

Clara Bittencourt Alves

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)

Documento assinado digitalmente

gov.br

HAIHANI SILVA PASSOS

Data: 28/08/2026 10:43:31-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 7/2026 - DEXT-RV/CMPRV/IFGOIANO

ANEXO VII - FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL DE TRABALHO DE CURSO

Aluna: Clara Bittencourt Alves

Título: **CAPACITAÇÃO DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS PARA GESTÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS: UM ESTUDO À LUZ DA NR-01**

Membro 1 da Banca Examinadora: Haihani Silva Passos

Membro 2 da Banca Examinadora: Lídia Nunes de Ávila Carvalhaes

Membro 3 da Banca Examinadora: Jhonata Sato de Lima

Itens avaliados	Membro 1	Membro 2	Membro 3	Nota Final*
Avaliação Escrita	9,5	9,0	9,0	9,0
Apresentação Oral	9,5	9,0	8,5	
Nota	9,5	9,0	8,7	

*NOTA FINAL: A nota final será obtida a partir da média aritmética simples das notas dos membros da banca [(Nota do Examinador 1 + Nota do Examinador 2 + Nota do Examinador 3)/3].

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Haihani Silva Passos

Profa. Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Lídia Nunes de Ávila Carvalhaes

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

MSc Jhonata Sato de Lima

Membro interno

Rio Verde, 05 de agosto de 2025

Documento assinado eletronicamente por:

- **Haihani Silva Passos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 21/08/2026 17:44:23.
- **Lidia Nunes de Ávila Carvalhaes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 21/08/2026 18:05:14.
- **Jhonata Sato de Lima, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 24/08/2026 18:49:11.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 21/08/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 851280

Código de Autenticação: 5a6a65498c



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

RESUMO

A partir da crescente incidência de afastamentos por transtornos mentais, como burnout, estresse e depressão, observa-se que as práticas de liderança exercem influência significativa nesses quadros, evidenciando uma demanda urgente por líderes mais capacitados e sensíveis aos aspectos humanos da gestão. Este trabalho tem como objetivo investigar o papel das lideranças organizacionais frente às exigências da NR-01, com foco nos riscos psicossociais e na promoção da saúde mental no trabalho. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão da literatura, analisaram-se estudos e documentos técnicos sobre liderança, saúde mental e as mudanças trazidas pela NR-01. A análise da literatura identificou desafios enfrentados pelas organizações na preparação de suas lideranças, especialmente quanto à adoção de uma postura mais humanizada diante dos riscos psicossociais. Como contribuição, o estudo reforça a importância da liderança como agente estratégico na prevenção de riscos psicossociais, promovendo tanto o cumprimento legal, quanto uma cultura organizacional mais sustentável, empática e centrada no bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: Liderança organizacional. Saúde mental no trabalho. NR-01. Capacitação de líderes.

ABSTRACT

Given the increasing incidence of work absences due to mental health disorders such as burnout, stress, and depression, it is observed that leadership practices exert a significant influence on these conditions, highlighting an urgent need for more skilled leaders who are sensitive to the human aspects of management. This study aims to investigate the role of organizational leadership in light of the requirements of NR-01, with a focus on psychosocial risks and the promotion of mental health in the workplace. The research was conducted through a literature review, analyzing studies and technical documents on leadership, mental health, and the changes introduced by NR-01. The literature review identified challenges faced by organizations in preparing their leaders, especially regarding the adoption of a more humanized approach to psychosocial risks. As a contribution, the study reinforces the importance of leadership as a strategic agent in preventing psychosocial risks, promoting both legal compliance and a more sustainable, empathetic, and worker-centered organizational culture.

Keywords: Organizational leadership. Mental health in the workplace. NR-01. Leadership training.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações nas relações de trabalho, impulsionadas pela globalização, pelo avanço tecnológico e pelas mudanças nas dinâmicas organizacionais, trouxeram novos desafios à gestão de pessoas. Nesse contexto, a saúde mental passou a ser reconhecida como um elemento essencial para a sustentabilidade e produtividade nas empresas, como um tema de saúde pública e um fator estratégico de gestão.

A preocupação com o bem-estar emocional dos trabalhadores ganhou relevância diante do aumento expressivo de casos de estresse, ansiedade, depressão e burnout, condições frequentemente associadas a ambientes corporativos marcados por pressões constantes, sobrecarga e ausência de apoio adequado. Conforme apontam estudos recentes, o equilíbrio psicológico é determinante para o desempenho individual e coletivo, afetando diretamente a motivação, o engajamento e a capacidade de inovação nas organizações.

Esse cenário também pode ser observado nos dados da Previdência Social. Em 2025, foram concedidos 546.254 benefícios por incapacidade temporária relacionados a transtornos mentais e comportamentais, representando um aumento de 15,66% em relação ao ano anterior, quando foram registrados 472.328 benefícios.

Os dados evidenciam a dimensão crescente do adoecimento mental entre os trabalhadores brasileiros. Além do impacto social e humano, o fenômeno apresenta relevante repercussão econômica: em 2024, estima-se que os afastamentos relacionados à saúde mental tenham representado um impacto de aproximadamente R\$ 3 bilhões para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), considerando a duração média dos afastamentos e os valores dos benefícios pagos. Com isso, a Lei nº 14.831/2024, que institui a Política Nacional de Saúde Mental nas Empresas, surge como um marco regulatório significativo ao estabelecer diretrizes para que o tema seja integrado às práticas de gestão e à Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), revisada pela Portaria nº 6.730/2020 e vigente desde 2022. Essa legislação determina que as empresas incorporem a saúde mental ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), promovam capacitação de líderes e realizem ações preventivas e educativas voltadas ao bem-estar psicológico dos colaboradores. A partir disso, torna-se evidente que o papel das lideranças assume centralidade nesse processo. Os líderes, além de agentes estratégicos de resultados, são também mediadores do clima organizacional e da cultura de cuidado. A forma como se comunicam, tomam decisões e conduzem as equipes pode representar tanto um fator de proteção, quanto de risco à saúde mental dos trabalhadores. Diante desse contexto, torna-se necessário compreender de que forma as organizações podem preparar suas lideranças para lidar com as novas demandas relacionadas à saúde mental no

trabalho, especialmente no que se refere à gestão dos riscos psicossociais previstos na NR-01. Assim, o presente estudo é orientado pela seguinte questão-problema: quais competências devem ser desenvolvidas nos líderes para atender às exigências da NR-01 relacionadas aos riscos psicossociais? A partir dessa problemática, define-se como objetivo geral identificar, na literatura científica e normativa, as competências essenciais às lideranças para a promoção da saúde mental no contexto da NR-01. Como objetivos específicos, busca-se mapear os principais riscos psicossociais descritos na literatura e na norma regulamentadora; identificar as competências de liderança associadas à promoção da saúde mental no trabalho; analisar como a legislação brasileira incorpora a gestão de riscos psicossociais; e sistematizar evidências sobre programas de capacitação de líderes voltados ao bem-estar organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A fim de compreender como as práticas de gestão de pessoas podem ser impactadas pela NR-01 e pela crescente atenção aos riscos psicossociais no ambiente de trabalho, esse tópico irá abordar os aspectos históricos e estruturais da NR-01, os conceitos relacionados à saúde mental no contexto ocupacional e a influência da liderança e da cultura organizacional sobre o bem-estar dos colaboradores. Por fim, será discutida a importância da capacitação de lideranças como estratégia para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e alinhados às exigências legais vigentes.

2.1 A NR-01 E OS RISCOS PSICOSSOCIAIS

Uma NR (Norma Regulamentadora) é um conjunto de regras e diretrizes obrigatórias para empregadores e trabalhadores no Brasil, estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, que complementam a legislação trabalhista, definindo direitos, deveres e padrões técnicos para diversas atividades econômicas, visando garantir um ambiente de trabalho seguro.

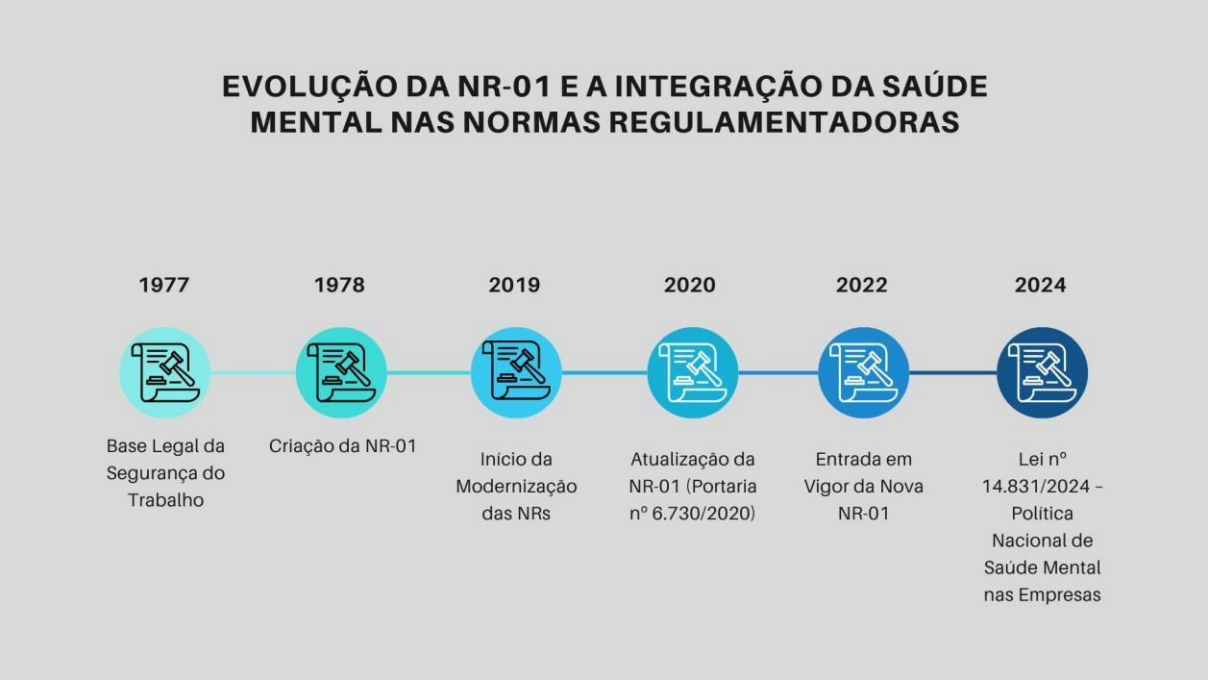
A NR-01 foi criada por meio da Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, pelo então Ministério do Trabalho, como parte das 28 primeiras Normas Regulamentadoras originadas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), após a Lei nº 6.514/77. A função original da norma era estabelecer as disposições gerais aplicáveis a todas as demais NR's, servindo como base legal para o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho. Nessa primeira fase, o conteúdo da NR-01 era muito genérico, voltado apenas para: estabelecer a obrigatoriedade do cumprimento das NRs; determinar a responsabilidade dos empregadores e empregados; definir as competências da fiscalização do trabalho (BRASIL, 1977; BRASIL, 1978).

Com o processo de modernização das NRs iniciado em 2019 pelo governo federal, a

NR-01 passou por uma grande atualização com a Portaria nº 6.730/2020 (BRASIL, 2020), e entrou em vigor em 3 de janeiro de 2022. As principais mudanças foram: inclusão do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), substituindo o antigo Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); ênfase na avaliação de todos os riscos ocupacionais, inclusive psicossociais; responsabilidade ampliada para empregadores quanto à capacitação e formação de trabalhadores e lideranças; consolidação do conceito de gerenciamento contínuo de riscos (físicos, químicos, ergonômicos, psicossociais etc.).

Em 2024, a NR-01 ganhou ainda mais relevância com a sanção da Lei nº 14.831/2024, que instituiu a Política Nacional de Saúde Mental nas Empresas (BRASIL, 2024)¹. Essa legislação obriga empresas a considerarem a saúde mental no ambiente de trabalho como parte do PGR, além de promover campanhas e capacitação de líderes. Isso fortalece o papel da NR-01 como instrumento legal para: prevenir o adoecimento mental; promover ambientes mais saudáveis; exigir lideranças mais capacitadas e com sensibilidade para riscos emocionais e comportamentais.

Figura 1 — Linha do tempo: Evolução da NR-01 e a integração da saúde mental nas Normas Regulamentadoras



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

¹ A Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024, instituiu a Política Nacional de Saúde Mental nas Empresas e criou o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. O objetivo é incentivar práticas de promoção do bem-estar psicológico, prevenção de transtornos mentais e combate ao estigma no ambiente de trabalho. Entre os principais eixos estão: (i) promoção da saúde mental com campanhas e treinamentos; (ii) criação de ambientes organizacionais saudáveis e inclusivos; e (iii) transparência e avaliação periódica das ações. O certificado tem validade de dois anos e pode ser utilizado pelas empresas como selo de responsabilidade social e governança.

2.2 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Publicações da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2010) já destacavam os riscos psicossociais como fatores emergentes no mundo do trabalho, relacionados à organização, ao conteúdo das tarefas e ao ambiente laboral. Esses riscos englobam elementos como sobrecarga de atividades, falta de clareza sobre funções, ausência de apoio da liderança, assédio moral ou sexual, insegurança no emprego e carência de reconhecimento. Tais condições podem desencadear estresse psicológico, emocional e físico nos trabalhadores, comprometendo seu bem-estar e a sustentabilidade das organizações. Nesse sentido, a definição da OIT amplia a compreensão de que a saúde ocupacional não se limita a fatores físicos ou químicos, mas inclui também dimensões sociais e emocionais do trabalho, exigindo das empresas estratégias específicas de prevenção e gestão.

Diante desses riscos psicossociais apontados pela OIT, torna-se evidente que os impactos não se limitam apenas ao desempenho laboral, mas atingem diretamente a saúde mental dos trabalhadores. Nesse sentido, o sofrimento psíquico surge como uma das manifestações mais recorrentes, caracterizando-se como um desequilíbrio emocional provocado por situações adversas e que pode se expressar através de sintomas variados, como ansiedade, irritabilidade, dificuldade para dormir, apatia, episódios de choro e falta de motivação. No contexto do trabalho, esse sofrimento está frequentemente associado a demandas excessivas, ausência de suporte, ambientes tóxicos e desvalorização profissional (OIT, 2016; OMS, 2019).

O sofrimento psíquico no ambiente de trabalho pode ser compreendido como a resposta emocional do indivíduo diante de situações adversas, como pressões excessivas, falta de reconhecimento e relações interpessoais conflituosas. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016), fatores relacionados à organização e ao conteúdo das tarefas podem desencadear estresse e desgaste psicológico quando ultrapassam a capacidade de adaptação do trabalhador. De forma semelhante, a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) ressalta que ambientes laborais tóxicos e sem suporte adequado aumentam o risco de evolução desse sofrimento para transtornos mentais mais graves.

Esse sofrimento, quando prolongado e associado a demandas organizacionais excessivas, pode culminar em quadros mais específicos de adoecimento, entre os quais se destaca a síndrome de burnout. Conhecida como esgotamento profissional, essa condição resulta do estresse crônico no trabalho e manifesta-se por exaustão emocional, distanciamento das atividades e sensação de baixa realização pessoal. O fenômeno foi reconhecido oficialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019) na 11ª Revisão da Classificação

Internacional de Doenças (CID-11), como um problema relacionado especificamente ao contexto ocupacional.

A discussão sobre burnout evidencia que o impacto da saúde mental no trabalho não se limita ao indivíduo, mas está intimamente ligado às práticas de gestão e ao ambiente organizacional. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 482) ressalta que “a gestão de pessoas deve estar atenta às condições de trabalho que afetam o equilíbrio emocional dos indivíduos”, destacando o papel fundamental do ambiente organizacional na preservação da saúde mental dos trabalhadores. Complementando essa visão, Seligman (2011, p. 20-21) afirma que “a saúde mental não é apenas a ausência de doença, mas a presença de bem-estar, engajamento, sentido e realização”, o que reforça a importância de promover ambientes que vão além da simples prevenção de riscos, incentivando o florescimento humano por meio de lideranças qualificadas e relações saudáveis. O estado emocional exerce influência direta sobre o desempenho e o comportamento no ambiente de trabalho. Situações de tensão ou descontrole emocional comprometem a clareza mental e o raciocínio lógico, afetando a produtividade e a convivência interpessoal: “Quando emocionalmente perturbadas, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem nem tomam decisões com clareza”. (GOLEMAN, 1998, p. 116).

Essa observação evidencia o impacto negativo que o desequilíbrio emocional pode causar nas dinâmicas de grupo e na eficácia das equipes. No entanto, o mesmo autor ressalta que o desenvolvimento de competências emocionais pode transformar esse cenário, promovendo ambientes mais colaborativos, saudáveis e produtivos:

Imagem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas — estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam, saber entrar em fluxo na execução de um trabalho. (GOLEMAN, 1998, p. 116)

Dessa forma, Goleman (1998) reforça que o equilíbrio emocional é um fator determinante para o sucesso das relações profissionais e para a construção de um clima organizacional positivo. Ao compreender e gerir suas próprias emoções, o líder torna-se capaz de inspirar confiança, prevenir conflitos e fortalecer o engajamento das equipes.

Os conceitos abordados mostram que o ambiente de trabalho pode tanto favorecer a manutenção da saúde mental quanto contribuir para seu agravamento. Os riscos psicossociais definidos pela OIT são fatores que, quando presentes e persistentes, impactam negativamente o bem-estar emocional, levando ao sofrimento psíquico e, em casos mais graves, ao burnout.

A negligência diante dessas questões, provoca consequências significativas para a organização. A má gestão dos riscos psicossociais pode resultar em altos índices de absenteísmo, queda na produtividade individual e coletiva, além de prejudicar o clima

organizacional. O absenteísmo, caracterizado por faltas frequentes ou prolongadas, está frequentemente ligado a transtornos como estresse e burnout. Segundo dados da OMS (2022), os transtornos mentais figuram entre as principais causas de afastamento no Brasil, com destaque para a ansiedade e a depressão.

Além disso, colaboradores emocionalmente fragilizados tendem a apresentar dificuldades de concentração, desânimo e menor engajamento, afetando diretamente o desempenho das equipes. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 510) afirma que “a produtividade não depende apenas de fatores técnicos, mas da qualidade do ambiente humano de trabalho”. Ambientes permeados pelo medo, excesso de demandas, liderança autoritária ou falta de diálogo geram insegurança psicológica, propiciando conflitos, alta rotatividade e desempenho insatisfatório.

Essa realidade evidencia a necessidade urgente de líderes capacitados para reconhecer sinais de sofrimento mental e implementar estratégias eficazes de acolhimento, prevenção e promoção do bem-estar no ambiente organizacional.

2.3 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A liderança ocupa um papel estratégico na configuração e manutenção da cultura organizacional. Segundo Schein (2010), os líderes são os principais agentes na formação dessa cultura, pois suas atitudes, decisões e valores moldam o que é considerado aceitável, valorizado ou reprovável no ambiente de trabalho. Essa influência não se restringe à condução de tarefas, mas estende-se à criação de um contexto que promova relações saudáveis e preserve a saúde mental dos colaboradores.

Desse modo, promover um clima organizacional saudável requer do líder competências que vão além do conhecimento técnico. É fundamental desenvolver habilidades socioemocionais que favoreçam a confiança, o respeito mútuo e a escuta ativa, criando um ambiente de apoio e colaboração. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), ambientes de trabalho psicologicamente seguros contribuem para o bem-estar mental dos trabalhadores, reduzindo o estresse e estimulando o engajamento, a comunicação aberta e a inovação nas equipes.

Em contrapartida, cenários marcados por autoritarismo, comunicação agressiva, controle excessivo ou descaso com o bem-estar emocional tendem a se tornar tóxicos. Como enfatiza Dejours (2007), a ausência de reconhecimento e a pressão constante, contribuem significativamente para o sofrimento psíquico e para o aumento dos casos de esgotamento profissional.

O estilo de liderança adotado, portanto, tem impacto direto sobre a saúde mental da equipe. A liderança transformacional, por exemplo, estimula senso de propósito, autonomia e motivação; já modelos mais autoritários ou excessivamente focados em resultados podem intensificar o estresse ocupacional. De acordo com Bergamini (1994), líderes eficazes são aqueles capazes de atribuir sentido ao trabalho e inspirar seus colaboradores, promovendo engajamento e bem-estar emocional.

2.4 CAPACITAÇÃO DE LÍDERES PARA GESTÃO DE PESSOAS E CONFORMIDADE LEGAL

A capacitação de líderes representa um dos pilares centrais da gestão contemporânea de pessoas, especialmente diante das novas demandas impostas pela legislação trabalhista e pela crescente incidência de adoecimento mental nas organizações. A NR-01, ao incorporar a dimensão dos riscos psicossociais e a necessidade de programas contínuos de formação, reforça o papel estratégico das lideranças no cuidado com a saúde emocional dos trabalhadores.

Neste subtópico, serão abordadas as principais dimensões que compõem o processo de capacitação, incluindo os programas de desenvolvimento de lideranças, as competências emocionais e técnicas requeridas para lidar com questões de saúde mental e os desafios práticos de implementação de políticas e treinamentos alinhados à NR-01.

2.4.1 Programas de desenvolvimento de lideranças

Os programas de desenvolvimento de lideranças têm como objetivo preparar gestores para atuar de forma estratégica, ética e humanizada na condução de equipes, fortalecendo competências técnicas, comportamentais e emocionais. No contexto atual, em que as organizações enfrentam desafios relacionados à saúde mental no trabalho, tais programas tornam-se ferramentas essenciais para promover lideranças mais conscientes e preparadas para lidar com os riscos psicossociais previstos na NR-01 e na Lei nº 14.831/2024.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), o desenvolvimento de competências envolve o domínio técnico e a capacidade de mobilizar conhecimentos, atitudes e valores em situações reais de trabalho. Dessa forma, um líder eficaz deve combinar inteligência emocional, empatia, comunicação assertiva e gestão de conflitos, atributos indispensáveis para a criação de ambientes psicologicamente seguros.

Além disso, a capacitação de lideranças contribui diretamente para a conformidade legal, uma vez que a NR-01 exige que empregadores garantam treinamento e orientação contínua aos trabalhadores e gestores sobre a identificação, prevenção e controle dos riscos

ocupacionais, inclusive os psicossociais (BRASIL, 2020).

Organizações que investem em programas estruturados de desenvolvimento, tendem a apresentar melhor clima organizacional, menores índices de absenteísmo e maior engajamento das equipes, conforme apontam estudos recentes da Fundação Dom Cabral (2022) e do Great Place to Work Brasil (2023). Assim, o desenvolvimento de lideranças não se limita à qualificação técnica, mas constitui um pilar estratégico para a sustentabilidade organizacional e o cumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho.

Os programas de desenvolvimento de lideranças, ao fortalecerem as habilidades de gestão e relacionamento interpessoal, criam a base para a construção de uma cultura organizacional voltada ao bem-estar e à conformidade legal. No entanto, para que esses programas sejam efetivos, é essencial que contemplem também o desenvolvimento de competências emocionais e técnicas específicas relacionadas à saúde mental no trabalho.

2.4.2 Competências emocionais e técnicas para lidar com saúde mental

A gestão de pessoas contemporânea exige que as lideranças desenvolvam tanto as competências técnicas, quanto as habilidades emocionais que permitam compreender, acolher e intervir adequadamente diante de situações que envolvam sofrimento psíquico no ambiente de trabalho. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional é um dos principais diferenciais dos líderes eficazes, pois envolve a capacidade de reconhecer as próprias emoções, compreender as emoções dos outros e utilizá-las de forma produtiva na gestão de relacionamentos e conflitos.

Essas competências são especialmente relevantes no contexto das exigências da NR-01 e da Lei nº 14.831/2024, que reconhecem a importância de prevenir riscos psicossociais e promover ambientes organizacionais saudáveis. Um líder emocionalmente inteligente consegue identificar sinais de estresse, esgotamento ou desmotivação na equipe e agir de forma empática, fortalecendo o senso de pertencimento e reduzindo o risco de adoecimento mental.

Chiavenato (2014) complementa essa visão ao afirmar que “a eficácia da liderança está diretamente relacionada à capacidade de compreender e atender às necessidades humanas no ambiente organizacional”, evidenciando que o papel do líder ultrapassa o domínio técnico, alcançando a dimensão humana da gestão. Já Fleury e Fleury (2001) destacam que as competências profissionais são formadas pela integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo essencial que os gestores desenvolvam atitudes de escuta, empatia, respeito e comunicação assertiva.

No campo técnico, é fundamental que os líderes dominem instrumentos básicos de

gestão de riscos psicossociais, saibam aplicar protocolos de acolhimento e encaminhamento e participem de programas internos de promoção da saúde mental. Essas competências podem ser adquiridas por meio de capacitações formais, treinamentos de sensibilização e acompanhamento contínuo pelo setor de Recursos Humanos ou de Saúde e Segurança do Trabalho (SST).

De acordo com a Fundação Dom Cabral (2022), organizações que investem na formação integral de suas lideranças, contemplando aspectos técnicos e socioemocionais, apresentam menores índices de absenteísmo, maior engajamento e uma cultura organizacional mais sustentável. Assim, a capacitação de líderes deve ir além do cumprimento normativo: trata-se de uma estratégia de gestão humanizada, que promove bem-estar, produtividade e conformidade legal de forma integrada.

A formação de líderes emocionalmente competentes, como visto anteriormente, representa um dos pilares para a promoção da saúde mental nas organizações. Entretanto, desenvolver essas competências vai além do campo comportamental: trata-se também de garantir que as lideranças compreendam e apliquem corretamente as normas legais que regem o cuidado com o trabalhador. Assim, a capacitação de líderes precisa integrar tantos aspectos técnicos, relacionados à NR-01 e à Lei nº 14.831/2024, quanto aspectos humanos, voltados à empatia, escuta ativa e gestão do estresse organizacional.

2.4.3 Desafios e práticas de capacitação alinhadas à NR-01

A implementação de programas de capacitação voltados à saúde mental e à gestão de pessoas, em conformidade com a NR-01 e a Lei nº 14.831/2024, representa um avanço significativo nas políticas de segurança e saúde ocupacional. Contudo, também impõe desafios práticos às organizações, especialmente no que diz respeito à sensibilização das lideranças, à adequação de recursos e à integração entre setores.

Um dos principais desafios está na mudança de mentalidade organizacional. Muitas empresas ainda tratam a saúde mental como um tema secundário, abordando-a de forma pontual, apenas diante de casos críticos. No entanto, a legislação atual exige uma abordagem preventiva e sistêmica, que inclua o reconhecimento dos riscos psicossociais como parte do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Essa mudança requer uma liderança preparada para identificar fatores de risco, como sobrecarga de trabalho, assédio moral, metas inalcançáveis e falta de reconhecimento, e agir de forma proativa para mitigá-los.

Outro desafio é a capacitação contínua dos gestores. A NR-01 estabelece que empregadores devem garantir a formação adequada de trabalhadores e lideranças, considerando

as especificidades das atividades e os riscos envolvidos. Isso implica em investir em programas estruturados de treinamento que abordem tanto os aspectos legais quanto comportamentais da gestão. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), programas eficazes de capacitação devem promover o cumprimento normativo e o desenvolvimento de uma cultura de prevenção e cuidado integral com o trabalhador.

Entre as boas práticas observadas nas organizações que se destacam nesse campo, estão: treinamentos de sensibilização emocional, voltados à escuta ativa e ao manejo de situações de estresse ou conflito; oficinas de liderança empática e comunicação não violenta, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos; integração entre RH, SST e liderança, garantindo que o cuidado com a saúde mental esteja presente em todos os níveis hierárquicos; monitoramento e feedback contínuo, com indicadores de clima organizacional e bem-estar emocional; campanhas educativas internas, alinhadas às políticas previstas pela Lei nº 14.831/2024.

Além disso, o uso de tecnologias de apoio tem se mostrado um aliado importante na capacitação e acompanhamento das lideranças. Plataformas digitais permitem registrar treinamentos, avaliar competências e oferecer cursos personalizados sobre gestão de pessoas e saúde mental, facilitando o cumprimento das exigências legais e o acompanhamento de resultados.

Assim, é importante destacar que a conformidade legal, por si só, não garante a efetividade das ações. Conforme Dejours (2007), o verdadeiro avanço nas relações de trabalho ocorre quando as organizações compreendem que o trabalho saudável é resultado do equilíbrio entre exigências produtivas e condições humanas de realização. Dessa forma, investir em capacitação não deve ser visto como mera obrigação normativa, mas como uma estratégia de gestão humanizada, capaz de fortalecer o desempenho organizacional e o bem-estar coletivo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo revisão de literatura, cujo objetivo é reunir, analisar e discutir produções científicas, legislações e documentos oficiais relacionados à saúde mental no trabalho, liderança e conformidade legal, com ênfase na Lei nº 14.831/2024 e na Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01).

A revisão de literatura consiste em uma metodologia voltada à análise de publicações já existentes sobre determinado tema, permitindo a identificação de avanços teóricos, lacunas e tendências. Segundo Gil (2017), esse tipo de pesquisa é fundamental para sistematizar o conhecimento disponível e fundamentar teoricamente novas investigações. Para atender aos

objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas principais, organizadas de forma a garantir coerência metodológica e profundidade analítica. Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico por meio da consulta a bases de dados e repositórios acadêmicos de acesso público, como SciELO, Google Acadêmico e Periódicos CAPES, além da análise de documentos oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização Mundial da Saúde (OMS). Essa etapa possibilitou reunir referências teóricas e normativas relevantes para fundamentar a discussão proposta.

Na sequência, procedeu-se à seleção das fontes, contemplando publicações produzidas entre 2010 e 2024. Foram priorizados autores e estudos que abordam temas relacionados à cultura e ao clima organizacional, à saúde mental e aos riscos psicossociais no trabalho, à liderança e à segurança psicológica, aos programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças, bem como às normas e políticas públicas voltadas à saúde ocupacional. Esse recorte temporal e temático assegurou a atualidade e a pertinência das contribuições analisadas.

Após a triagem inicial, os textos selecionados passaram por leitura analítica e categorização, orientadas por categorias temáticas derivadas dos objetivos específicos da pesquisa. Buscou-se identificar a relação entre saúde mental e práticas de liderança, investigar como a NR-01 e a Lei nº 14.831/2024 impactam a gestão de pessoas e discutir estratégias de capacitação e desenvolvimento de líderes no contexto organizacional. Esse processo permitiu organizar os conteúdos de maneira sistemática, favorecendo a compreensão das conexões entre teoria, legislação e práticas de gestão.

Por fim, realizou-se uma síntese interpretativa, na qual as informações coletadas foram integradas e comparadas de forma crítica, com o intuito de evidenciar pontos de convergência e divergência entre os autores, bem como as implicações práticas da legislação e das práticas de gestão na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. A análise dos dados adotou uma abordagem qualitativa e interpretativa, buscando compreender os significados e as contribuições teóricas das publicações revisadas. Tal perspectiva possibilitou identificar tendências contemporâneas na gestão de pessoas e novas exigências legais e comportamentais impostas aos líderes diante da modernização das normas trabalhistas e das crescentes demandas por ambientes organizacionais psicologicamente saudáveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e das legislações recentes evidencia uma transformação significativa na forma como as organizações compreendem a relação entre saúde mental e

gestão de pessoas. A promulgação da Lei nº 14.831/2024 consolidou a saúde mental como um componente estratégico e obrigatório da gestão organizacional, impondo às empresas a responsabilidade de desenvolver ações preventivas e capacitadoras. Essa mudança representa um marco legal e cultural, uma vez que o cuidado psicológico dos trabalhadores passa a ser considerado parte integrante do desempenho e da sustentabilidade empresarial.

Conforme Chiavenato (2014), o equilíbrio emocional dos colaboradores é essencial para o bom funcionamento das equipes, pois influencia diretamente o engajamento, a produtividade e o clima organizacional. Seligman (2011) complementa essa visão ao afirmar que a saúde mental envolve a ausência de sofrimento, mas também, a presença de bem-estar, propósito e realização. Nesse sentido, observa-se que organizações que promovem ambientes saudáveis e inclusivos tendem a apresentar melhor desempenho e menor rotatividade.

A literatura também destaca o papel da liderança como elemento central na formação e manutenção da cultura organizacional. De acordo com Schein (2010), os líderes determinam, por meio de suas atitudes e decisões, os comportamentos valorizados e os padrões de relacionamento dentro da empresa. Goleman (1998) reforça que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de criar vínculos de confiança, reduzir tensões e inspirar suas equipes, o que contribui para a prevenção de transtornos mentais. Por outro lado, estilos de liderança autoritários ou focados exclusivamente em resultados tendem a gerar insegurança psicológica, medo e desmotivação, fatores que favorecem o surgimento de quadros de burnout e outros sofrimentos psíquicos.

Diante desse cenário, a capacitação de líderes assume papel essencial. Ambientes psicologicamente seguros, onde as pessoas se sentem à vontade para expressar opiniões e erros sem medo de punição, são fundamentais para o aprendizado e a inovação. Essa perspectiva está alinhada às diretrizes da NR-01, atualizada pela Portaria nº 6.730/2020, que incorporou o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e ampliou o conceito de riscos ocupacionais, incluindo os riscos psicossociais. Com a entrada em vigor da Lei nº 14.831/2024, as empresas passaram a ser obrigadas a considerar a saúde mental em seus programas de prevenção, promovendo também a formação emocional de lideranças. Essa integração normativa evidencia que o papel do líder transcende a gestão técnica: é também o de um agente de bem-estar coletivo, responsável por identificar sinais de sofrimento, oferecer suporte e promover ambientes equilibrados. No entanto, a revisão aponta desafios expressivos, como a resistência à mudança cultural, a carência de líderes preparados emocionalmente e a dificuldade em mensurar os impactos das ações voltadas à saúde mental.

Apesar desses desafios, as perspectivas são positivas. Empresas que investem em programas de desenvolvimento de lideranças e priorizam o bem-estar emocional dos

colaboradores registram maior engajamento, retenção de talentos e desempenho sustentável. Assim, a gestão de pessoas contemporânea deve aliar conformidade legal, inteligência emocional e responsabilidade social, transformando o cuidado com a saúde mental em uma vantagem competitiva e humana.

À luz da literatura analisada, observa-se convergência entre os autores quanto à relevância da liderança na promoção da saúde mental e na gestão dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho. A atualização da NR-01 representa avanço normativo importante, porém sua efetividade depende da capacitação das lideranças e da incorporação de práticas organizacionais voltadas ao cuidado, à prevenção e ao fortalecimento de uma cultura organizacional saudável. Assim, os achados reforçam que o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais dos líderes é elemento fundamental para a consolidação de ambientes de trabalho mais seguros e sustentáveis.

A análise realizada demonstra ampla consonância com a literatura contemporânea sobre gestão de pessoas e saúde mental no trabalho. De modo geral, os achados reforçam as premissas apresentadas por Chiavenato (2014), Schein (2010) e Goleman (1998), que destacam o papel central da liderança na promoção do bem-estar e na criação de um ambiente organizacional saudável. A literatura aponta que a qualidade das relações interpessoais e o suporte emocional oferecido pelos líderes exercem influência direta sobre a motivação e o equilíbrio psicológico dos trabalhadores, aspecto também evidenciado nas políticas e normativas recentes.

Há plena convergência entre os resultados desta revisão e os princípios de Goleman (1998), que destaca a importância da inteligência emocional e da criação de ambientes de confiança e segurança psicológica para o engajamento e o aprendizado organizacional. A Lei nº 14.831/2024, ao estabelecer a promoção da saúde mental como dever empresarial, vai ao encontro dessa perspectiva, consolidando legalmente aquilo que a literatura já vinha apontando como boa prática de gestão.

Do mesmo modo, as contribuições de Seligman (2011), ao enfatizar a importância do bem-estar e do sentido de propósito, complementam a visão de que a saúde mental deve ser compreendida de forma ampla e positiva, não se restringindo à ausência de transtornos. Essa compreensão está refletida na atualização da NR-01 (Portaria nº 6.730/2020), que inclui os riscos psicossociais no escopo do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), reconhecendo oficialmente o impacto das condições emocionais e sociais sobre a segurança ocupacional.

Entretanto, algumas discrepâncias ainda podem ser observadas entre a teoria e a prática organizacional. Embora a literatura defenda o desenvolvimento integral de líderes e a criação de ambientes colaborativos, a realidade em muitas empresas ainda é marcada por modelos de

gestão autoritários, foco exclusivo em metas e resistência em abordar a saúde mental como prioridade estratégica. Esse contraste revela um descompasso entre o discurso e a prática, sugerindo a necessidade de maior investimento em capacitação emocional de líderes, integração entre setores de Recursos Humanos e Segurança do Trabalho e mudança cultural voltada ao cuidado humano.

Portanto, a discussão evidencia que a nova legislação brasileira e as principais teorias de gestão caminham na mesma direção: ambas reconhecem a saúde mental como elemento essencial para o desempenho sustentável e o desenvolvimento humano nas organizações. O desafio atual não está mais na formulação conceitual, mas na implementação efetiva de políticas e práticas coerentes com esses princípios.

Com base nos achados da revisão de literatura, propõe-se a criação de uma trilha estruturada de capacitação para líderes organizacionais, com foco no desenvolvimento de competências técnicas, emocionais e legais relacionadas à gestão de pessoas e à saúde mental. O modelo visa atender às exigências da NR-01, especialmente no que se refere à capacitação contínua e ao gerenciamento de riscos psicossociais previstos no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

A trilha busca formar líderes emocionalmente inteligentes, capazes de reconhecer sinais de sofrimento psíquico, intervir preventivamente e promover ambientes psicologicamente seguros. Além disso, pretende-se garantir a conformidade com a legislação vigente, desenvolvendo competências de análise de risco, comunicação empática e gestão participativa.

A proposta integra conteúdos técnicos, competências socioemocionais e práticas organizacionais alinhadas à promoção da saúde mental, buscando oferecer um direcionamento estruturado para a formação contínua de líderes mais conscientes, estratégicos e comprometidos com ambientes de trabalho saudáveis.

Figura 2 — Proposta de Trilha de Capacitação de Líderes

ESTRATÉGIAS PARA SAÚDE MENTAL E SEGURANÇA NO TRABALHO			
ESTRATÉGIAS	TEMA CENTRAL	OBJETIVO	BASE TEÓRICA
ESTRATÉGIA 1	Fundamentos da NR-01 e da Lei 14.831/2024	Compreender as responsabilidades legais do líder na prevenção de riscos psicossociais e no cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho.	BRASIL (NR-01; Lei nº 14.831/2024); OIT (2016)
ESTRATÉGIA 2	Saúde mental e fatores psicossociais no trabalho	Identificar sinais de sofrimento psíquico, burnout e estresse ocupacional, com base em orientações da OMS e da OIT.	OMS (2022); OIT (2016)
ESTRATÉGIA 3	Liderança humanizada e empática	Desenvolver competências de escuta ativa, empatia e apoio emocional aos colaboradores.	Goleman (1998); Chiavenato (2014)
ESTRATÉGIA 4	Comunicação não violenta e gestão de conflitos	Aprimorar a comunicação interpessoal e reduzir práticas autoritárias ou tóxicas.	Rosenberg (2006); Chiavenato (2014)
ESTRATÉGIA 5	Gestão de clima e engajamento organizacional	Implementar estratégias para fortalecer o bem-estar, o reconhecimento e o senso de pertencimento nas equipes.	Siqueira (2008); Bakker & Demerouti (2007)
ESTRATÉGIA 6	Avaliação e melhoria contínua	Monitorar indicadores de saúde mental e satisfação, propondo melhorias contínuas no ambiente de trabalho.	PDCA (Deming, 1986); Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022)

Fonte: Elaborada pela autora, com apoio de ferramentas de inteligência artificial: OpenAI (2026)/ Anthropic (2026).

O modelo pode ser implementado em formato híbrido (presencial e online), com oficinas práticas, estudos de caso e acompanhamento individual. A proposta valoriza a aprendizagem experiencial (KOLB, 1984) e a educação corporativa continuada, de modo a integrar o aprendizado à rotina de gestão.

A adoção de uma trilha estruturada de capacitação para lideranças representa uma estratégia relevante para apoiar as organizações na gestão dos riscos psicossociais e na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. A proposta apresentada organiza o processo formativo em etapas progressivas, permitindo que os líderes desenvolvam conhecimentos técnicos, habilidades socioemocionais e práticas de gestão alinhadas às exigências legais e às necessidades contemporâneas das organizações.

A primeira estratégia da trilha aborda os fundamentos da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) e da Lei nº 14.831/2024, com o objetivo de proporcionar aos líderes a compreensão das responsabilidades legais relacionadas à prevenção de riscos psicossociais e ao cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho. Nessa etapa, os gestores passam a compreender que a promoção de ambientes de trabalho saudáveis não é apenas uma prática organizacional desejável, mas também uma exigência normativa que demanda atuação consciente e preventiva por parte das lideranças.

Além da compreensão dos aspectos legais, essa etapa reforça a necessidade de integração entre o Serviço Especializado em Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) e o setor de Recursos Humanos (RH) na implementação das ações previstas pela NR-01. Essa atuação integrada é essencial para o planejamento, a execução, o registro e o acompanhamento dos treinamentos obrigatórios relacionados à segurança, saúde ocupacional e gestão dos riscos psicossociais. Enquanto o SESMT contribui com o conhecimento técnico sobre prevenção de riscos e atendimento às exigências normativas, o RH atua na gestão das pessoas, na organização das capacitações e no acompanhamento do desenvolvimento das lideranças, assegurando que as ações formativas estejam incorporadas à rotina organizacional e em conformidade com a legislação vigente.

Na sequência, a segunda estratégia trata da relação entre saúde mental e fatores psicossociais no trabalho. Nesse momento da capacitação, os líderes são orientados a identificar sinais de sofrimento psíquico, estresse ocupacional e burnout, compreendendo como condições organizacionais, como sobrecarga de trabalho, pressão por resultados ou relações interpessoais conflituosas, podem afetar o bem-estar dos trabalhadores. A abordagem baseia-se em diretrizes e orientações internacionais, como aquelas apresentadas pela Organização Mundial da Saúde e pela Organização Internacional do Trabalho, reforçando a importância da prevenção e do cuidado com a saúde mental nas organizações.

A terceira estratégia da trilha direciona-se ao desenvolvimento de práticas de liderança humanizada e empática. Nessa etapa, são trabalhadas competências relacionadas à escuta ativa, à empatia e ao apoio emocional aos colaboradores, estimulando uma postura de liderança mais sensível às necessidades da equipe. A proposta busca fortalecer relações baseadas na confiança e no respeito, favorecendo a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e psicologicamente seguros.

A quarta estratégia enfatiza a importância da comunicação não violenta e da gestão construtiva de conflitos no ambiente de trabalho. Por meio desse processo formativo, os líderes são incentivados a aprimorar suas habilidades de comunicação interpessoal, adotando práticas que favoreçam o diálogo, a mediação e a resolução saudável de divergências. Essa etapa contribui para a redução de práticas autoritárias ou tóxicas, promovendo interações mais respeitadas e equilibradas entre líderes e equipes.

A quinta estratégia concentra-se na gestão do clima organizacional e no fortalecimento do engajamento das equipes. Nesse estágio da trilha, os líderes são orientados a implementar estratégias voltadas ao reconhecimento dos colaboradores, ao fortalecimento do senso de pertencimento e à valorização do bem-estar no ambiente de trabalho. Tais práticas contribuem para a criação de um clima organizacional mais positivo, favorecendo a motivação, o

comprometimento e a retenção de talentos. Por fim, a sexta estratégia aborda processos de avaliação e melhoria contínua das práticas organizacionais relacionadas à saúde mental e ao bem-estar no trabalho. Nessa etapa, os líderes são incentivados a monitorar indicadores de satisfação, clima organizacional e saúde mental, utilizando essas informações para propor ajustes e melhorias nas estratégias de gestão. Esse acompanhamento contínuo permite que as organizações mantenham práticas alinhadas às necessidades dos trabalhadores e às exigências legais, promovendo ambientes mais sustentáveis e saudáveis.

A aplicação dessa trilha de capacitação tende a gerar impactos positivos tanto para os colaboradores quanto para a organização. Entre os resultados esperados estão a redução de afastamentos relacionados a transtornos mentais, o aumento do engajamento e da produtividade das equipes, a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada ao cuidado e à prevenção. Dessa forma, a liderança passa a desempenhar um papel estratégico na promoção da saúde mental no trabalho e na consolidação de práticas de gestão mais humanas, responsáveis e alinhadas às exigências normativas vigentes.

A revisão de literatura evidenciou que a saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como um tema central na gestão contemporânea de pessoas, especialmente após a atualização da NR-01 e a promulgação da Lei nº 14.831/2024, que tornaram obrigatória a inclusão de aspectos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Essa transformação representa um avanço significativo, pois amplia o conceito de segurança do trabalho para além dos fatores físicos e técnicos, incorporando dimensões emocionais, sociais e comportamentais.

No campo da administração, a literatura aponta que a liderança é o principal agente mediador entre o ambiente organizacional e a saúde psicológica dos trabalhadores. Autores como Chiavenato (2014), Schein (2010) e Goleman (1998) reforçam que líderes emocionalmente competentes e humanizados influenciam diretamente o clima organizacional, o engajamento e a produtividade das equipes. Por outro lado, estilos de liderança autoritários e ambientes tóxicos são fortemente associados ao aumento do estresse, ao surgimento de síndromes como o burnout e ao sofrimento psíquico. A análise também demonstrou que programas de desenvolvimento de lideranças constituem uma estratégia essencial para promover a conformidade legal e o bem-estar no trabalho. Contudo, sua eficácia depende da integração entre competências técnicas e emocionais, do apoio institucional e da mudança cultural em direção a modelos de gestão mais participativos, éticos e empáticos. De modo geral, observa-se consonância entre a teoria e as diretrizes legais recentes, revelando uma tendência de valorização da saúde mental como pilar da sustentabilidade organizacional. Entretanto, ainda

persistem desafios práticos, como a resistência de algumas empresas em adotar políticas efetivas de prevenção, a falta de preparo de lideranças e a necessidade de métricas mais objetivas para avaliar o impacto das ações de saúde mental sobre os resultados organizacionais.

Portanto, a literatura revisada aponta que o futuro da gestão de pessoas exige lideranças conscientes, capacitadas e emocionalmente inteligentes, capazes de equilibrar resultados e cuidado humano. Essa é a base para um ambiente de trabalho saudável, produtivo e em conformidade com as novas exigências legais e sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar, na literatura científica e normativa, as competências essenciais às lideranças para a promoção da saúde mental no contexto da NR-01, considerando especialmente os desafios impostos pela Lei nº 14.831/2024. Ao longo da pesquisa, tornou-se evidente que a discussão sobre saúde mental no trabalho ultrapassa os limites legais e técnicos, revelando-se, sobretudo, uma questão profundamente humana, que envolve relações, sentimentos, percepções e a forma como o trabalho é vivenciado pelos indivíduos.

A revisão de literatura evidenciou que a saúde mental nas organizações deixou de ser um tema periférico para tornar-se uma questão estratégica e urgente no cenário contemporâneo do trabalho. As transformações nas formas de organização laboral, associadas à intensificação das demandas por desempenho, competitividade e resultados, têm ampliado a exposição dos trabalhadores a riscos psicossociais, como sobrecarga de trabalho, insegurança organizacional, relações hierárquicas pouco saudáveis e ausência de reconhecimento profissional. Esses fatores, quando não devidamente gerenciados, podem contribuir para o desenvolvimento de sofrimento psíquico e transtornos relacionados ao trabalho, como estresse crônico, ansiedade, depressão e síndrome de burnout.

Nesse contexto, a literatura analisada aponta que a liderança exerce papel central na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e equilibrados. Líderes preparados para atuar com sensibilidade, empatia e responsabilidade social tendem a promover relações de trabalho mais respeitadas, baseadas no diálogo, na confiança e no reconhecimento das necessidades humanas presentes nas dinâmicas organizacionais. Assim, a figura do líder ultrapassa a função tradicional de controle e supervisão de tarefas, assumindo também a responsabilidade de favorecer condições que preservem a dignidade, o bem-estar e o desenvolvimento integral dos trabalhadores.

Outro aspecto relevante identificado no estudo refere-se à importância da capacitação

continua das lideranças. O desenvolvimento de competências emocionais, comunicacionais e técnicas mostra-se essencial para que gestores estejam aptos a reconhecer sinais de sofrimento psíquico, lidar com conflitos interpessoais e adotar práticas de gestão que contribuam para a prevenção de riscos psicossociais. Nesse sentido, a implementação de trilhas estruturadas de capacitação representa uma estratégia organizacional relevante, pois possibilita preparar os líderes para atuar de maneira mais consciente, humanizada e alinhada às exigências legais e sociais que emergem no campo da saúde mental no trabalho.

A instituição da Lei nº 14.831/2024 reforça essa necessidade ao estabelecer diretrizes que incentivam as empresas a adotarem políticas e práticas voltadas à promoção da saúde mental no ambiente laboral. Embora a legislação represente um avanço importante na agenda de proteção ao trabalhador, sua efetividade dependerá, em grande medida, da forma como as organizações incorporam essas diretrizes em sua cultura e em suas práticas cotidianas de gestão. Nesse sentido, o cumprimento da norma não deve ser compreendido apenas como uma obrigação legal, mas como uma oportunidade de transformação organizacional, capaz de promover relações de trabalho mais equilibradas, éticas e sustentáveis.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o fato de se tratar de uma pesquisa baseada exclusivamente em revisão bibliográfica, o que impossibilitou a realização de análises empíricas sobre a aplicação prática das diretrizes propostas pela nova legislação. Além disso, por se tratar de uma política recente no contexto brasileiro, ainda há escassez de dados consolidados que permitam avaliar de forma mais abrangente os impactos da Lei nº 14.831/2024 nas organizações e nas dinâmicas de gestão de pessoas.

Diante desse cenário, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a investigação por meio de estudos de caso, pesquisas de campo e análises quantitativas que possam examinar a implementação de políticas de saúde mental nas empresas brasileiras, bem como o nível de preparo das lideranças para lidar com os desafios relacionados aos riscos psicossociais. Tais estudos poderão contribuir para ampliar a compreensão sobre os efeitos dessas iniciativas em indicadores organizacionais, como clima de trabalho, engajamento, produtividade e retenção de talentos.

Por fim, este trabalho reforça a importância de reconhecer a saúde mental como um pilar fundamental da gestão contemporânea de pessoas. Em um contexto marcado por profundas transformações nas relações de trabalho, torna-se cada vez mais necessário que as organizações adotem práticas que valorizem os resultados produtivos sem esquecer a qualidade das relações humanas no ambiente laboral. Dessa forma, a liderança desempenha papel estratégico na construção de culturas organizacionais mais conscientes, inclusivas e cuidadoras. Quando preparada para compreender e gerenciar os aspectos emocionais presentes nas equipes, a

liderança torna-se um agente de transformação capaz de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, humanos e sustentáveis, contribuindo simultaneamente para o bem-estar dos trabalhadores e para o fortalecimento das próprias organizações.

REFERÊNCIAS

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007. Disponível em: <https://peopleful.io/Job-Demands-Resource-Model-research.pdf>.

Acesso em: 31 mar. 2026.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102–114, maio/jun. 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui a Política Nacional de Saúde Mental nas Empresas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 mar. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14831.htm. Acesso em: 9 set. 2025.

BRASIL. Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras (NRs) relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1978. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/>. Acesso em: 16 out. 2025.

BRASIL. Portaria nº 6.730, de 9 de março de 2020. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 1 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/>. Acesso em: 16 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em: <https://taymarillack.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/359097901-a-loucura-do-trabalho-estudo-de-psicopatologia-do-trabalho-christophe-dejours-pdf.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac>. Acesso em: 16 out. 2025.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Tendências em desenvolvimento de lideranças: práticas e desafios nas organizações brasileiras**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2022. Disponível em: <https://www.fdc.org.br>. Acesso em: 22 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 22 out. 2025.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. Disponível em: <https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. **Estudo sobre engajamento e clima**

organizacional nas empresas brasileiras. São Paulo: GPTW Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: 22 out. 2025.

KOLB, David A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Riscos psicossociais, estresse e violência no trabalho.** Genebra: OIT, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/>. Acesso em: 16 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Classificação Estatística**

Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11). Genebra: OMS, 2019. Disponível em: <https://icd.who.int>. Acesso em: 5 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Guia para ambientes de trabalho saudáveis**: um modelo para ação — para empregadores, trabalhadores, formuladores de políticas e profissionais. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 22 out. 2025.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/COMUNICACAO_NAO_VIOLENTA.html?id=2HGF_uVBEQC. Acesso em: 31 mar. 2026.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf. Acesso em: 5 out. 2025.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: <https://unisaesiano.com.br/lins/wp-content/uploads/2021/05/FLORESCER-hoje-convertido.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento**

organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MmZMYgkntBK7dDxyxmWv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 31 mar. 2026.