



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL GOIANO - CAMPUS RIO VERDE-GO

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração

LUCIANE GONÇALVES DOS SANTOS

MANUAL TÉCNICO DE ADEQUAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL NAS EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO NA CIDADE DE RIO VERDE (GO)

PTT integrado a dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Instituto Federal Goiano, do Campus Rio Verde (IF Goiano), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Processos Inovadores

Linha de pesquisa: Gestão do Agronegócio

Orientadora: Professora Doutora Luiza Ferreira Rezende de Medeiros

RIO VERDE
2026

LUCIANE GONÇALVES DOS SANTOS

**MANUAL TÉCNICO DE ADEQUAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO
EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL NAS EMPRESAS DO
AGRONEGÓCIO NA CIDADE DE RIO VERDE (GO)**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Instituto Federal Goiano, do Campus Rio Verde (IF Goiano), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Processos Inovadores

Linha de pesquisa: Gestão do Agronegócio

Orientadora: Professora Doutora Luiza Ferreira Rezende de Medeiros

RIO VERDE
2026

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) | ☐ Artigo científico |
| ☒ Dissertação (mestrado) | ☐ Capítulo de livro |
| ☐ Monografia (especialização) | ☐ Livro |
| ☐ TCC (graduação) | ☐ Trabalho apresentado em evento |

☐ Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:
Luciane Gonçalves dos Santos

Matrícula:
2024110005

Título do trabalho:
MANUAL TÉCNICO DE ADEQUAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL NAS EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO NA CIDADE DE RIO VERDE GO.

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 30 / 07 / 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 incluídos 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.

Documento assinado digitalmente
LUCIANE GONCALVES DOS SANTOS
Data: 02/07/2026 15:11:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Rio Verde
Local

02 / 07 / 2026
Data

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Documento assinado digitalmente
LUÍZA FERREIRA REZENDE DE MEDEIROS
Data: 13/07/2026 09:08:44-0300
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

Declaração nº 36/2026 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

ATA Nº013

BANCA EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos 30 de março de 2026, às 19h, reuniram-se os membros da Banca Examinadora, em sessão pública realizada na modalidade remota, para proceder à avaliação da Defesa de Dissertação intitulada: "MANUAL TÉCNICO DE ORIENTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL" de autoria de LUCIANE GONÇALVES DOS SANTOS, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, do Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde. A sessão foi aberta pelo Presidente da Banca Examinadora, Profa. Dra. Luiza Ferreira Rezende de Medeiros, que realizou a apresentação formal dos membros da Banca. Concedeu-se a palavra à discente para exposição do trabalho, no tempo regulamentar estabelecido pelo Programa. Encerrada a apresentação, procedeu-se à arguição pelos membros da Banca, adotando-se o sistema de diálogo sequencial. Concluída a fase de arguição, a Banca reuniu-se para deliberação, observando as normas que regulamentam o Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM.

Após análise da Dissertação e do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresentado, a Banca Examinadora deliberou pela:

- ☐ APROVAÇÃO
☒ APROVAÇÃO COM RESSALVAS
☐ REPROVAÇÃO

da candidata, a qual deverá integrar ao documento final todas as recomendações feitas pela banca e assim considerando cumprido o requisito para fins de obtenção do título de Mestra em Administração, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, do Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde.

Cumpridas as formalidades, a Presidência encerrou a sessão e, para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada eletronicamente pelos membros da Banca Examinadora.

Rio Verde/GO, 30 de março de 2026.

Membros da Banca Examinadora

Presidente Orientadora
Profa. Dra. Luiza Ferreira Rezende de Medeiros
Instituto Federal Goiano - IF Goiano / Campus Rio Verde

Membro Interno

Profa. Dra. Franckione Borges de Almeida- Instituto Federal Goiano - IF Goiano/Rio Verde

Membro Externo

Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca- Universidade Federal de Goiás

Documento assinado eletronicamente por:

- **Luiza Ferreira Rezende de Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 06/04/2026 07:05:32.
- **Sérgio Henrique Barroca Costa, Sérgio Henrique Barroca Costa - Professor Avaliador de Banca - Instituto Federal Goiano - Campus Rio Verde (10651417000500)**, em 06/04/2026 10:13:48.
- **Frankione Borges de Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 06/04/2026 13:13:03.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 06/04/2026. 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: 807230

Código de Autenticação: b09818cf29



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

SUMÁRIO

1 DESCRIÇÃO GERAL DO MANUAL	8
2 BASE TEÓRICA	9
3 ADERÊNCIA	12
4 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, TÉCNICA E CIENTÍFICA.....	13
5 IMPACTO, INOVAÇÃO E COMPLEXIDADE.....	15
5.1 Impacto da Proposta	15
5.2 Inovação da Proposta.....	15
5.3 Complexidade do Produto Técnico	16
6 APLICABILIDADE CONFORME DIRETRIZES DA LEI 14.831	17
6.1 Diretriz I - Promoção da Saúde Mental	17
6.2 Diretriz II: Bem-Estar do Trabalhador	22
6.3 Diretriz III - Transparência e Prestação de Contas.....	27
7 CHECKLIST PARA CERTIFICAÇÃO: EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL	32
REFERÊNCIAS	35

1 DESCRIÇÃO GERAL DO MANUAL

O Manual Técnico de Orientação para Obtenção do Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental é concebido como um instrumento técnico-operacional, fundamentado e alinhado às diretrizes da legislação brasileira, com destaque para a Lei nº 14.831. Seu objetivo central é orientar organizações na implementação sistematizada de práticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental no ambiente laboral, considerando as transformações recentes nas dinâmicas de trabalho e seus impactos psicossociais.

O manual tem caráter aplicado, educativo e orientativo, sendo direcionado a gestores organizacionais, profissionais de saúde e segurança do trabalho, equipes de recursos humanos e demais atores institucionais envolvidos na gestão de pessoas. Sua proposta é traduzir conceitos teóricos e normativos em diretrizes práticas, facilitando a compreensão e a operacionalização dos critérios exigidos para a obtenção do certificado. Além disso, busca fomentar uma cultura organizacional pautada na prevenção de riscos psicossociais, na promoção do bem-estar e no desenvolvimento de ambientes psicologicamente seguros.

São contempladas estratégias como programas de qualidade de vida no trabalho, capacitação de lideranças, práticas de escuta ativa e fortalecimento de redes de apoio organizacional.

Dessa forma, o Manual Técnico se configura como uma ferramenta estratégica para apoiar organizações na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, contribuindo não apenas para a obtenção do certificado, mas também para a sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento humano no contexto laboral contemporâneo.

2 BASE TEÓRICA

A saúde mental tem sido progressivamente compreendida como um fenômeno complexo e multidimensional, que ultrapassa a ausência de transtornos psíquicos (WHO, 2022). Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS), trata-se de um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de reconhecer suas habilidades, lidar com os estressores da vida, atuar de forma produtiva e contribuir socialmente. Essa definição amplia o olhar sobre a saúde, incorporando dimensões psicológicas, sociais, econômicas e ambientais (WHO, 2022).

No contexto brasileiro, essa concepção é incorporada às políticas públicas por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), que adota uma abordagem integral e interdisciplinar (Brasil, 1988). O SUS consolida uma perspectiva ampliada de saúde, fundamentada nos princípios da universalidade, equidade e integralidade. No campo da saúde mental, essa diretriz se materializa na Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), estruturada para garantir cuidado territorial, comunitário e centrado no sujeito (Brasil, 2001).

A RAPS é resultado do processo histórico da Reforma Psiquiátrica brasileira, consolidada pela Lei nº 10.216/2001, que redirecionou o modelo assistencial, superando a lógica hospitalocêntrica (Brasil, 2001).

Conforme Amarante (2003), essa reforma representa uma transformação paradigmática ao promover a inclusão social e a garantia de direitos das pessoas em sofrimento psíquico. Nesse sentido, a saúde mental passa a ser reconhecida como responsabilidade do Estado e elemento central das políticas públicas.

No campo da saúde do trabalhador, essa discussão ganha relevância ao considerar o trabalho como um dos principais determinantes do processo saúde-doença. A Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT) estabelece diretrizes voltadas à promoção e proteção da saúde nos ambientes laborais, reconhecendo que as condições e a organização do trabalho influenciam diretamente o bem-estar dos indivíduos (Brasil, 2012).

Dejours (1992), ao abordar a psicodinâmica do trabalho, evidencia que o sofrimento psíquico está relacionado às exigências organizacionais e à forma como o trabalho é estruturado.

As transformações contemporâneas no mundo do trabalho têm intensificado esses desafios. Características como aumento da produtividade, flexibilização das relações laborais e maior controle organizacional ampliam a exposição a fatores de risco. Antunes (2018) destaca que essas mudanças contribuem para a precarização do trabalho e para o aumento do desgaste físico e mental dos trabalhadores.

A atualização da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), em 2024, representa um avanço significativo ao incluir os riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais. A normativa estabelece a obrigatoriedade de identificação, avaliação e controle de fatores como estresse, assédio moral, sobrecarga de trabalho e ausência de suporte organizacional. Essa medida reforça a responsabilidade das organizações na promoção da saúde mental e na prevenção de agravos relacionados ao trabalho (Brasil, 2025).

Os dados recentes evidenciam a magnitude desse problema. Em 2024, o Brasil registrou mais de 470 mil afastamentos do trabalho por transtornos mentais, segundo o Ministério da Previdência Social, configurando o maior índice da última década (Brasil, 2025). Esse cenário reforça a centralidade da saúde mental como um dos principais desafios contemporâneos no campo da saúde do trabalhador, exigindo ações estruturadas e contínuas. A compreensão dos riscos psicossociais no ambiente laboral torna-se, portanto, fundamental. Esses riscos referem-se a fatores relacionados à organização, ao conteúdo e às relações de trabalho que podem impactar a saúde física e mental dos trabalhadores. Conforme Areosa (2023), trata-se de um conceito multidimensional, que não pode ser reduzido a características individuais, estando diretamente relacionado às dinâmicas organizacionais.

Os principais determinantes dos riscos psicossociais incluem a organização do trabalho (como excesso de demandas e jornadas prolongadas), os modelos de gestão (marcados por baixa participação e suporte), o conteúdo das tarefas (caracterizado por repetitividade e falta de sentido), as relações interpessoais (incluindo conflitos e assédio), as condições contratuais (como insegurança e precarização), além da interface entre trabalho e vida pessoal (Facas, 2013; WHO, 2022).

A organização do trabalho desempenha papel central na produção de saúde ou adoecimento, podendo favorecer o desenvolvimento humano ou intensificar o sofrimento psíquico. Nesse sentido, os riscos psicossociais refletem não apenas aspectos internos das organizações, mas também o contexto socioeconômico mais amplo. No âmbito organizacional, esses riscos impactam diretamente indicadores como absenteísmo, presentismo, rotatividade e acidentes de trabalho. Ambientes caracterizados por alta pressão, baixa autonomia e relações conflituosas tendem a apresentar piores resultados, tanto do ponto de vista humano quanto produtivo (Antunes; Praun, 2015).

Dessa forma, a gestão dos riscos psicossociais assume um papel estratégico. A saúde do trabalhador deve ser abordada de forma ampliada, considerando fatores físicos, organizacionais e subjetivos. A adoção de instrumentos diagnósticos e a implementação de políticas

institucionais baseadas em evidências são essenciais para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis (Facas, 2013).

Além disso, a promoção da saúde mental no trabalho depende do compromisso institucional com práticas que valorizem o trabalhador, promovam sua autonomia e garantam condições dignas de trabalho. Trata-se de uma abordagem que articula produtividade e bem-estar, reconhecendo o trabalhador como sujeito ativo no processo organizacional.

Assim, a saúde mental no trabalho deve ser compreendida como um fenômeno complexo, que exige intervenções integradas e sustentáveis. Mais do que uma exigência normativa, a gestão dos riscos psicossociais configura-se como um diferencial estratégico para organizações comprometidas com o desenvolvimento humano, a responsabilidade social e a sustentabilidade organizacional.

3 ADERÊNCIA

A proposta apresentada demonstra consistente aderência à área de Administração e Gestão Organizacional, inserida na Área 27 da avaliação da pós-graduação, ao situar a saúde mental como um elemento estratégico no contexto das organizações contemporâneas. Tal perspectiva dialoga com as transformações recentes no mundo do trabalho, marcadas por intensificação de demandas, insegurança ocupacional e crescente complexidade das relações laborais, fatores que impactam diretamente o bem-estar psíquico dos trabalhadores.

Nesse cenário, a gestão da saúde mental emerge não apenas como uma responsabilidade social das organizações, mas como um componente essencial da sustentabilidade organizacional e da competitividade institucional (Dejours, 1992).

A aderência da proposta também se evidencia na interface com a área de gestão de pessoas, uma vez que a saúde mental dos trabalhadores está intrinsecamente relacionada ao desempenho organizacional, ao engajamento e à retenção de talentos.

Segundo Dutra (2017), a gestão de pessoas contemporânea deve ir além de práticas administrativas tradicionais, incorporando uma visão humanizada e estratégica que reconheça o trabalhador como sujeito integral. Assim, ao propor diretrizes para a promoção da saúde mental, o estudo contribui para o fortalecimento de modelos de gestão mais inclusivos, éticos e sustentáveis.

4 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, TÉCNICA E CIENTÍFICA

No âmbito social, destaca-se o potencial do manual para promover melhorias nas condições psicossociais do trabalho, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, inclusivos e sustentáveis. Em um cenário marcado pela intensificação das exigências produtivas e pela reconfiguração das relações laborais, a saúde mental torna-se elemento central para a qualidade de vida dos trabalhadores. As transformações no mundo do trabalho ampliam os desafios relacionados ao bem-estar e à proteção social, exigindo respostas institucionais mais estruturadas (Antunes, 2018).

Nesse sentido, ao orientar a implementação de políticas e práticas organizacionais, o produto técnico contribui para a prevenção de agravos e para a promoção de contextos laborais mais equilibrados. Dejours (1992) reforça que a organização do trabalho pode tanto favorecer a realização quanto desencadear sofrimento psíquico, evidenciando a relevância de intervenções estruturadas nesse campo.

Do ponto de vista técnico, a principal contribuição reside na sistematização de um instrumento orientador que traduz conhecimentos teóricos em diretrizes operacionais aplicáveis. O manual técnico proposto organiza, de forma estruturada, etapas como diagnóstico, planejamento, implementação e monitoramento, favorecendo a qualificação das práticas organizacionais. A efetividade da gestão está diretamente relacionada à existência de ferramentas que apoiem a tomada de decisão. Além disso, a proposta se fundamenta em evidências científicas, o que amplia sua confiabilidade e legitimidade institucional.

No que se refere à contribuição científica, o estudo se destaca pela abordagem interdisciplinar, articulando campos como administração, saúde do trabalhador e psicologia organizacional. Essa integração é fundamental para compreender a complexidade dos fenômenos relacionados à saúde mental no trabalho.

Alguns autores apontam que tais fenômenos exigem múltiplas perspectivas teóricas para sua adequada análise. Além disso, a proposta reforça a importância da produção de conhecimento aplicado, alinhado às demandas reais das organizações, especialmente no contexto da pós-graduação profissional (Ferreira; Mendes, 2020). Ao desenvolver um produto técnico com potencial de aplicação prática, o estudo fortalece a relação entre teoria e prática.

Dessa forma, a articulação entre as contribuições social, técnica e científica evidencia o caráter integrado do manual, que não se limita à produção teórica, mas busca gerar impacto concreto nas organizações. Ao promover a adoção de práticas fundamentadas e incentivar modelos de gestão mais atentos à saúde mental, o estudo contribui para o desenvolvimento de

ambientes de trabalho mais responsáveis, sustentáveis e alinhados às demandas contemporâneas.

5 IMPACTO, INOVAÇÃO E COMPLEXIDADE

5.1 Impacto da Proposta

O impacto da proposta insere-se de forma significativa no campo da Administração e Gestão Organizacional, especialmente ao considerar a saúde mental como variável estratégica para o desempenho e a sustentabilidade das organizações. A literatura evidencia que as condições psicossociais de trabalho influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores e indicadores organizacionais, como produtividade, engajamento e rotatividade (Limongi-França, 2019; Dutra, 2017).

Nesse contexto, o manual técnico proposto apresenta impacto tanto organizacional quanto social. No âmbito organizacional, contribui para a melhoria das condições psicossociais de trabalho, reduzindo fatores associados ao estresse, *burnout* e adoecimento mental (Ferreira; Mendes, 2021). Estudos apontam que intervenções estruturadas promovem aumento da satisfação, do comprometimento organizacional e do bem-estar psicológico (Dejours, 1992). Além disso, há impactos econômicos relevantes, uma vez que transtornos mentais figuram entre as principais causas de afastamento laboral no Brasil.

5.2 Inovação da Proposta

A inovação da proposta reside na sistematização de um instrumento técnico orientador voltado à implementação de programas de saúde mental e à certificação organizacional. Embora haja avanço teórico na área, ainda existe lacuna quanto à disponibilização de ferramentas práticas que operacionalizem esse conhecimento no contexto organizacional.

Outro aspecto inovador refere-se à definição de critérios para certificação de empresas promotoras da saúde mental. Conforme Dutra (2017), mecanismos de certificação atuam como indutores de boas práticas, estimulando a adoção de modelos de gestão mais qualificados.

A inclusão de indicadores e parâmetros de monitoramento reforça a tomada de decisão baseada em evidências, elemento essencial para a efetividade das intervenções. Além disso, o manual responde às transformações do mundo do trabalho, oferecendo suporte para a construção de ambientes mais equilibrados e sustentáveis (Antunes, 2018). Assim, a inovação está associada não apenas ao produto em si, mas à sua capacidade de integrar conhecimento, prática e gestão.

5.3 Complexidade do Produto Técnico

A complexidade do produto técnico é classificada como média, considerando a natureza metodológica e organizacional de sua elaboração. O desenvolvimento do manual envolve múltiplas etapas, como revisão da literatura, análise de diretrizes normativas e sistematização de práticas, sem, contudo, demandar tecnologias avançadas ou engenharia complexa (CAPES, 2019).

A complexidade está relacionada ao número de variáveis envolvidas, ao grau de interdependência e ao nível de incerteza. Nesse sentido, o manual apresenta complexidade intermediária, pois exige integração de conhecimentos e adaptação a diferentes contextos, mas mantém estrutura metodológica definida.

A possibilidade de adaptação do manual a diferentes contextos organizacionais reforça sua flexibilidade, sem comprometer sua padronização. Dessa forma, a classificação como complexidade média reflete o equilíbrio entre rigor metodológico, integração interdisciplinar e viabilidade de aplicação, tornando o produto acessível e funcional para diferentes realidades organizacionais.

6 APLICABILIDADE CONFORME DIRETRIZES DA LEI 14.831

6.1 Diretriz I - Promoção da Saúde Mental

A Diretriz 1 da Lei nº 14.831/2024 estabelece o compromisso fundamental da organização com a promoção ativa da saúde mental no ambiente de trabalho, transcendendo a abordagem reativa baseada exclusivamente no tratamento de adoecimentos. Esta diretriz exige que as empresas implementem programas estruturados e continuados que articulem a oferta de recursos de apoio psicológico e psiquiátrico acessíveis aos colaboradores, a realização de campanhas permanentes de conscientização com recorte específico para a saúde mental da mulher e a capacitação sistemática das lideranças para identificação precoce de sinais de sofrimento psíquico e acolhimento adequado (Brasil, 2024). Adicionalmente, impõe o combate institucional à discriminação e ao assédio em todas as suas formas, aliado à realização de treinamentos alinhados às demandas concretas dos trabalhadores, garantindo que as ações sejam pertinentes e efetivas.

A efetividade desta diretriz está condicionada à avaliação e ao acompanhamento regular das ações implementadas, assegurando que a gestão da saúde mental seja orientada por dados e ciclos de melhoria contínua. Para as organizações, o cumprimento desta diretriz representa a estruturação de uma governança específica sobre o tema, que integra aspectos de gestão de pessoas, saúde e segurança do trabalho, compliance e sustentabilidade (ESG).

Ao adotar tais práticas, a empresa não apenas avança em direção à certificação prevista na lei, mas também fortalece sua capacidade de reter talentos, reduzir afastamentos por causas emocionais e consolidar uma cultura organizacional baseada na segurança psicológica e no cuidado com as pessoas.

6.1.1 Implementação de Programas de Promoção da Saúde Mental no ambiente de trabalho

A implementação de programas estruturados de promoção da saúde mental deve seguir uma abordagem sistemática, que destaca a importância da articulação entre estratégias organizacionais e necessidades individuais dos trabalhadores.

Ações Estratégicas:

- a) **Diagnóstico Organizacional:** realizar avaliação sistemática das necessidades de saúde mental por meio de pesquisas de clima organizacional, entrevistas individuais e grupos focais, garantindo anonimato e participação voluntária.
- b) **Mapeamento de Riscos Psicossociais:** identificar e classificar os fatores de risco presentes no ambiente laboral, conforme exigido pela Norma Regulamentadora NR-1, que estabelece a obrigatoriedade de gerenciamento de riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).
- c) **Política Institucional Formal:** desenvolver e divulgar política institucional específica para saúde mental, aprovada pela alta liderança, com diretrizes claras, objetivos mensuráveis e responsabilidades definidas.
- d) **Comitê Gestor:** instituir comitê multidisciplinar composto por representantes da gestão, Recursos Humanos, Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e colaboradores para coordenar as ações e garantir representatividade.

6.1.2 Oferta de acesso a recursos de Apoio Psicológico e Psiquiátrico

A oferta de suporte especializado deve garantir acessibilidade, confidencialidade e continuidade do cuidado, alinhando-se ao conceito de cuidado integral.

Ações Estratégicas:

- a) **Programa de Assistência ao Colaborador (PAC):** implantar programa que ofereça sessões de psicoterapia gratuitas ou subsidiadas, com acesso a profissionais credenciados, garantindo sigilo absoluto.
- b) **Teleatendimento em Saúde Mental:** disponibilizar plataformas digitais de apoio psicológico por telemedicina, ampliando o acesso e reduzindo barreiras como deslocamento e tempo.
- c) **Rede de Cuidados Integrada:** estabelecer parcerias com operadoras de saúde, clínicas especializadas e profissionais autônomos para garantir cobertura adequada às demandas identificadas.
- d) **Protocolo de Acolhimento:** desenvolver protocolo padronizado para acolhimento de colaboradores em sofrimento psíquico, com encaminhamento ágil para a rede de apoio disponível.

6.1.3 Promoção da conscientização por meio de campanhas e treinamentos

A conscientização deve transcender ações pontuais e incorporar-se à cultura organizacional, sobre a importância da educação permanente em saúde mental.

Ações Estratégicas:

- a) **Campanhas Temáticas:** realizar campanhas alinhadas ao calendário nacional (janeiro Branco, setembro Amarelo) e ações complementares ao longo do ano, utilizando múltiplos canais de comunicação.
- b) **Programa de Educação Continuada:** estruturar trilhas de aprendizagem sobre saúde mental, incluindo módulos sobre inteligência emocional, gestão do estresse, resiliência e autocuidado.
- c) **Comunicação Interna Estratégica:** utilizar intranet, murais, newsletter e redes sociais corporativas para disseminar conteúdo educativo, desmistificar estigmas e incentivar a busca por ajuda.
- d) **Materiais Educativos:** desenvolver materiais informativos (cartilhas, vídeos, infográficos) com linguagem acessível, abordando temas como prevenção, identificação precoce de sinais de sofrimento e recursos disponíveis

6.1.4 Promoção da conscientização direcionada à Saúde Mental da Mulher

O recorte de gênero na saúde mental demanda atenção específica, considerando as particularidades biopsicossociais que afetam a população feminina, conforme diretrizes de equidade de gênero.

Ações Estratégicas:

- a) Programa de Atenção à Saúde da Mulher: Desenvolver ações específicas para fases de maior vulnerabilidade: gestação, puerpério, menopausa, com suporte psicológico adequado.
- b) Política de Acolhimento à Violência Doméstica: Implementar protocolo de apoio a colaboradoras em situação de violência doméstica, garantindo proteção, flexibilização de jornada e encaminhamento para rede de suporte.
- c) Licença-Maternidade Humanizada: Ampliar, quando possível, o período de licença-maternidade e garantir suporte psicológico durante o retorno ao trabalho.

- d) **Equidade de Gênero:** Promover ações de combate à discriminação de gênero, desigualdade salarial e assédio moral e sexual, fatores que impactam significativamente a saúde mental das mulheres.

6.1.5 Capacitação de Lideranças

A capacitação de líderes é elemento crítico para a efetividade das ações de promoção da saúde mental, pois posiciona os gestores como agentes multiplicadores e primeiros respondedores.

Ações Estratégicas:

- a) **Formação em Gestão de Riscos Psicossociais:** capacitar líderes para identificar sinais precoces de sofrimento psíquico, realizar acolhimento empático e encaminhar adequadamente.
- b) **Desenvolvimento de Competências Emocionais:** oferecer treinamentos em inteligência emocional, comunicação não-violenta (CNV) e escuta ativa.
- c) **Prevenção ao Assédio e Discriminação:** treinar lideranças sobre os limites entre gestão legítima e práticas abusivas, com ênfase na prevenção do assédio moral e sexual.
- d) **Segurança Psicológica:** desenvolver competências para criação de ambientes de fala aberta, onde colaboradores se sintam seguros para expressar preocupações sem medo de retaliação.

6.1.6 Realização de treinamentos específicos sobre temas de maior interesse dos trabalhadores

A personalização dos conteúdos formativos, com base nas demandas reais dos trabalhadores, amplia a efetividade das ações, conforme evidenciam estudos sobre aprendizagem significativa.

Ações Estratégicas:

- a) **Levantamento de Demandas:** realizar consulta periódica aos colaboradores para identificar temas prioritários e formatos de treinamento preferenciais.
- b) **Trilhas de Aprendizagem Personalizadas:** oferecer conteúdo segmentados por nível hierárquico, área de atuação e perfis de interesse.

- c) **Temas Prioritários:** incluir em portfólio de treinamentos temas como: gestão da ansiedade, prevenção ao burnout, *mindfulness*, organização do tempo, relacionamento interpessoal e resiliência.
- d) **Formatos Diversificados:** utilizar metodologias ativas como workshops, rodas de conversa, gamificação, webinars e mentorias.

6.1.7 Combate à discriminação e ao assédio em todas as suas formas

O combate sistemático à discriminação e ao assédio constitui pilar fundamental da promoção da saúde mental, conforme disposto na legislação trabalhista e nas normas de compliance.

Ações Estratégicas:

- a) **Política de Tolerância Zero:** estabelecer e divulgar política formal de combate ao assédio moral, sexual e à discriminação, com definição clara de condutas vedadas e penalidades aplicáveis.
- b) **Canais de Denúncia Seguros:** disponibilizar canal de denúncias independente, com garantia de anonimato, não retaliação e tratamento célere das ocorrências.
- c) **Comitê de Ética:** constituir comitê para apuração de denúncias, com composição mista e procedimento estabelecido.
- d) **Educação Continuada:** promover treinamentos periódicos sobre diversidade, inclusão e respeito, abordando vieses inconscientes e práticas discriminatórias.

6.1.8 Avaliação e acompanhamento regular das ações implementadas e seus ajustes

A avaliação sistemática e a melhoria contínua garantem a perenidade e a efetividade das ações, alinhando-se ao ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e às diretrizes de gestão da qualidade.

Ações Estratégicas:

- a) **Indicadores de Monitoramento:** estabelecer e acompanhar indicadores de processo e resultado, tais como: taxa de utilização do apoio psicológico, índice de satisfação com as ações, absenteísmo por CID F, *turnover*, clima organizacional.
- b) **Pesquisas Periódicas:** realizar pesquisas de clima emocional com periodicidade definida (semestral ou anual), garantindo comparabilidade temporal.

- c) **Análise Crítica da Gestão:** conduzir reuniões periódicas do comitê gestor para análise dos resultados e proposição de ajustes.
- d) **Relatórios de Transparência:** elaborar relatórios anuais de desempenho das ações de saúde mental, com divulgação para *stakeholders*, alinhando-se às práticas de ESG.

A implementação da I Diretriz da Lei nº 14.831/2024 exige uma abordagem sistêmica e continuada, que articule ações preventivas, suporte especializado, capacitação, conscientização e monitoramento. As empresas que buscam a certificação devem considerar a saúde mental como um ativo estratégico, incorporando-a à sua cultura organizacional e aos seus processos de gestão de pessoas.

A adoção das práticas aqui descritas, alinhadas aos referenciais teóricos nacionais e internacionais, posiciona a organização como promotora de saúde mental, gerando benefícios não apenas para os trabalhadores, mas para a sustentabilidade e competitividade do negócio.

6.2 Diretriz II: Bem-Estar do trabalhador

A Diretriz 2 da Lei nº 14.831/2024 estabelece que as organizações devem atuar de forma estruturada na promoção do bem-estar integral dos trabalhadores, considerando não apenas as condições físicas do ambiente laboral, mas também os aspectos comportamentais, relacionais e de qualidade de vida. Esta diretriz exige que as empresas promovam um ambiente de trabalho seguro e saudável incluindo a gestão de riscos psicossociais e a segurança psicológica e incentivem ativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por meio de políticas de flexibilidade, jornadas sustentáveis e respeito aos limites de desconexão. Além disso, contempla o estímulo à prática de atividades físicas e de lazer, à alimentação saudável e à construção de interações positivas e comunicação integrativa entre equipes, elementos que fortalecem o senso de pertencimento e reduzem conflitos interpessoais.

A implementação eficaz desta diretriz exige que as organizações incorporem o bem-estar como estratégia de gestão, indo além de ações pontuais ou benefícios isolados. Para as empresas, trata-se de estruturar programas permanentes que articulem infraestrutura adequada, políticas de acolhimento, incentivos à saúde física e mental, e o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa e inclusiva. Ao atender a esses requisitos, a organização não apenas avança em direção à certificação legal, mas também colhe impactos positivos mensuráveis em indicadores como engajamento, retenção de talentos, redução de absenteísmo e fortalecimento de sua reputação perante colaboradores, investidores e demais *stakeholders*.

6.2.1 Promoção de ambiente de trabalho seguro e saudável

A promoção de um ambiente seguro e saudável transcende o cumprimento das normas regulamentadoras, constituindo-se como pilar fundamental para a saúde mental e física dos trabalhadores. Conforme destaca a literatura especializada, ambientes que priorizam a segurança psicológica e as condições ergonômicas adequadas impactam diretamente os níveis de engajamento e produtividade das equipes.

Ações Estratégicas:

- a) **Gestão de Riscos Psicossociais:** implementar a identificação, avaliação e controle dos riscos psicossociais no ambiente laboral, conforme exigido pela Norma Regulamentadora NR-1, que estabelece a obrigatoriedade de inclusão desses fatores no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).
- b) **Ergonomia e Conforto Ambiental:** assegurar condições adequadas de mobiliário, iluminação, ventilação e acústica, promovendo a saúde postural e prevenindo lesões por esforço repetitivo (LER) e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT).
- c) **Segurança Psicológica:** desenvolver uma cultura organizacional em que os colaboradores se sintam seguros para expressar opiniões, reportar erros e sugerir melhorias sem receio de retaliações.
- d) **Infraestrutura de Apoio:** disponibilizar espaços de decompressão, salas de descanso e ambientes que favoreçam a pausa e a recuperação durante a jornada de trabalho.

6.2.2 Incentivo ao equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional

O equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais constitui fator crítico para a prevenção do esgotamento e para a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores. Pesquisas indicam que colaboradores que percebem controle sobre sua jornada apresentam menores níveis de estresse e maior engajamento organizacional.

Ações Estratégicas:

- a) **Flexibilidade de Jornada:** implementar políticas de horários flexíveis, banco de horas e jornadas reduzidas em determinados dias da semana, permitindo que os colaboradores conciliem responsabilidades profissionais e pessoais.

- b) **Trabalho Remoto ou Híbrido:** adotar modelos de trabalho que reduzam o tempo de deslocamento e ofereçam autonomia aos colaboradores, com critérios claros e equitativos de elegibilidade.
- c) **Política de Desconexão:** estabelecer diretrizes que limitem o contato profissional fora do horário de expediente, respeitando os períodos de descanso e lazer dos trabalhadores, combatendo a cultura da disponibilidade permanente.
- d) **Licenças Ampliadas e Acolhedoras:** ampliar, quando possível, os períodos de licença-parental e implementar programas de suporte ao retorno ao trabalho após afastamentos prolongados, garantindo transição gradual e acolhedora.

6.2.3 Incentivo à prática de atividades físicas e de lazer

A promoção da atividade física regular e do lazer constitui estratégia comprovadamente eficaz para a redução do estresse, melhoria da saúde mental e aumento da produtividade organizacional.

Ações Estratégicas:

- a) **Parcerias com Academias e Espaços Esportivos:** estabelecer convênios com academias, estúdios de yoga, pilates e outras modalidades, oferecendo subsídios ou descontos para os colaboradores.
- b) **Programas de Ginástica Laboral:** implementar sessões regulares de alongamento e exercícios laborais, realizadas no próprio ambiente de trabalho, com duração de 10 a 15 minutos, preferencialmente no início do turno ou durante as pausas.
- c) **Desafios e Competições Saudáveis:** promover desafios de passos, corridas corporativas, torneios internos e outras atividades que estimulem a prática esportiva e a integração entre equipes, com premiações simbólicas.
- d) **Incentivo ao Deslocamento Ativo:** estimular o uso de bicicletas como meio de transporte, investindo em infraestrutura como bicicletários, vestiários e chuveiros nas dependências da organização.
- e) **Pausas Ativas:** incorporar na rotina de trabalho pausas curtas para alongamento e movimentação, especialmente para colaboradores que permanecem sentados.

6.2.4 Incentivo à Alimentação Saudável

A alimentação saudável impacta diretamente a disposição, a concentração e a saúde geral dos colaboradores, constituindo-se como importante fator de promoção do bem-estar e prevenção de doenças crônicas.

Ações Estratégicas:

- a) **Orientação Nutricional:** oferecer palestras e consultas com nutricionistas, abordando temas como alimentação balanceada, planejamento de refeições e escolhas conscientes.
- b) **Cardápios Corporativos Saudáveis:** garantir que os refeitórios ou restaurantes parceiros ofereçam opções equilibradas, com presença de saladas, proteínas magras, cereais integrais e redução de alimentos ultraprocessados e ricos em açúcares.
- c) **Oficinas de Culinária Saudável:** promover atividades práticas que ensinem os colaboradores a preparar refeições rápidas, nutritivas e acessíveis, incentivando a adoção de hábitos alimentares positivos.
- d) **Desafios de Hidratação:** implementar campanhas de incentivo ao consumo de água, com distribuição de garrafas personalizadas e metas coletivas de hidratação.
- e) **Ambiente Alimentar Saudável:** restringir a presença de alimentos ultraprocessados nas máquinas de venda automática e áreas de convivência, oferecendo alternativas mais saudáveis.

6.2.5 Incentivo à Interação Saudável no Ambiente de Trabalho

A interação saudável entre os colaboradores fortalece o senso de comunidade, reduz conflitos e contribui para um clima organizacional positivo, fatores essenciais para o bem-estar coletivo.

Ações Estratégicas:

- a) **Eventos de Integração:** promover encontros periódicos de integração, como *coffee breaks* temáticos, almoços coletivos, celebrações de resultados e confraternizações, que favoreçam a aproximação entre áreas e níveis hierárquicos.
- b) **Atividades de Team Building:** realizar dinâmicas e atividades estruturadas que estimulem a colaboração, a confiança e o trabalho em equipe, preferencialmente com foco no desenvolvimento de competências relacionais.

- c) **Espaços de Convivência:** disponibilizar ambientes físicos que favoreçam a interação informal, como *lounges*, áreas de café e salas de jogos, incentivando o encontro e a troca entre os colaboradores.
- d) **Programas de Voluntariado Corporativo:** organizar ações sociais em grupo, que além de promoverem a interação, fortalecem o senso de propósito e pertencimento organizacional.
- e) **Grupos de Afinidade:** incentivar a formação de grupos de interesse (esportes, leitura, música, voluntariado) que promovam conexões genuínas entre os colaboradores.

6.2.6 Incentivo à Comunicação Integrativa

A comunicação integrativa constitui elemento fundamental para a construção de um ambiente de trabalho saudável, promovendo a transparência, reduzindo mal-entendidos e fortalecendo o alinhamento organizacional.

Ações Estratégicas:

- a) **Canais de Comunicação Abertos:** estabelecer múltiplos canais de comunicação (intranet, aplicativos de mensagens corporativas, *newsletters*) que garantam o fluxo transparente de informações em todas as direções: descendente, ascendente e horizontal.
- b) **Cultura de *Feedback*:** implementar práticas estruturadas de *feedback* contínuo, utilizando metodologias como o *feedback* 360 graus e o *check-in* regular entre líderes e liderados, conforme estrutura sugerida por Ucar (2025): destacar o comportamento, explicar o impacto e oferecer sugestão.
- c) **Reuniões Alinhadoras:** realizar reuniões periódicas de alinhamento, como rituais de abertura de semana, compartilhamento de resultados e celebrações de conquistas, garantindo que todos tenham visibilidade sobre os objetivos e resultados da organização.
- d) **Escuta Ativa e Pesquisas de Clima:** conduzir pesquisas regulares de clima organizacional e grupos focais para captar percepções, sugestões e identificar pontos de melhoria na comunicação e no ambiente de trabalho.
- e) **Liderança Comunicativa:** capacitar lideranças para exercerem uma comunicação clara, empática e acessível, promovendo a transparência e a abertura ao diálogo.

A implementação da Diretriz II da Lei nº 14.831/2024 exige uma abordagem multidimensional que considere os diversos aspectos que compõem o bem-estar do trabalhador. A efetividade das ações depende de sua integração em uma estratégia organizacional consistente, que articule:

- Condições estruturais (ambiente seguro, ergonomia, infraestrutura)
- Flexibilidade e autonomia (equilíbrio vida-pessoal, jornada flexível)
- Hábitos saudáveis (atividade física, alimentação)
- Relacionamentos positivos (interação saudável, comunicação integrativa)

A promoção do bem-estar, quando conduzida de forma estratégica e genuína, não apenas atende aos requisitos legais para a certificação, mas gera impactos mensuráveis na produtividade, na redução do absenteísmo e do turnover, e na atração e retenção de talentos

6.3 Diretriz III - Transparência e Prestação de Contas

A Diretriz III da Lei nº 14.831/2024 estabelece que as organizações devem adotar uma postura de transparência ativa e governança responsável em relação às suas ações de promoção da saúde mental e bem-estar dos trabalhadores. Esta diretriz exige que as empresas divulguem regularmente suas políticas, programas e resultados relacionados à saúde mental por meio de seus canais institucionais de comunicação, garantindo que colaboradores, investidores e demais stakeholders tenham visibilidade clara sobre os compromissos assumidos e as práticas efetivamente implementadas. Adicionalmente, impõe a manutenção de canais estruturados e seguros para recebimento de sugestões e avaliações, com garantias de sigilo, anonimato e não retaliação, assegurando que a organização mantenha um mecanismo efetivo de escuta ativa e diálogo permanente com seus colaboradores.

Para as organizações, trata-se de incorporar a saúde mental como tema estratégico de governança, sujeito a monitoramento sistemático por meio de indicadores de desempenho (KPIs), como taxas de utilização dos programas de apoio, índices de absenteísmo por causas emocionais, níveis de engajamento e satisfação dos colaboradores, entre outros (FOCO ESG, 2026).

Ao atender a esses requisitos, a empresa não apenas demonstra conformidade com a legislação, mas também fortalece sua reputação institucional, alinha-se às melhores práticas de ESG e constrói uma relação de confiança duradoura com seus públicos de interesse, posicionando-se como referência em responsabilidade social e cuidado com as pessoas.

6.3.1 Divulgação Regular das Ações e Políticas de Saúde Mental e Bem-Estar

A divulgação regular das ações e políticas constitui o alicerce da transparência organizacional, permitindo que os trabalhadores, investidores e demais *stakeholders* tenham visibilidade sobre o compromisso efetivo da empresa com a saúde mental. Conforme evidenciado pelas diretrizes de reporte em sustentabilidade, a comunicação transparente não apenas atende aos requisitos legais, mas fortalece a confiança e o engajamento dos colaboradores.

Ações Estratégicas:

- a) **Política Institucional Publicizada:** Elaborar e divulgar formalmente a Política de Saúde Mental e Bem-Estar em canais de fácil acesso, como intranet, portal do colaborador e murais corporativos, garantindo que todos os trabalhadores conheçam os compromissos assumidos pela organização.
- b) **Relatório Anual de Saúde Mental:** desenvolver relatório específico ou seção dedicada no Relatório de Sustentabilidade/ESG, contemplando:
 - Ações realizadas no período;
 - Indicadores de processo e resultado;
 - Investimentos em programas de apoio;
 - Resultados das pesquisas de clima e satisfação;
 - Metas e planos para o período seguinte
- c) **Comunicação Multicanal:** utilizar todos os meios de comunicação disponíveis na empresa para divulgação contínua:
 - Intranet e portais corporativos;
 - Newsletters periódicas;
 - Reuniões de alinhamento e rituais de gestão;
 - Aplicativos de comunicação interna;
 - Redes sociais corporativas (*LinkedIn*, Instagram empresarial) para divulgação externa do compromisso organizacional
- d) **Transparência Ativa:** adotar postura proativa na comunicação, compartilhando não apenas os sucessos, mas também os desafios e as áreas em desenvolvimento, demonstrando autenticidade e compromisso com a melhoria contínua.

6.3.2 Manutenção de Canal para Recebimento de Sugestões e Avaliações

A manutenção de um canal estruturado, seguro e acessível para recebimento de sugestões, avaliações e denúncias constitui elemento central da governança em saúde mental. Conforme destacado pela literatura especializada, canais de denúncia independentes são instrumentos jurídico-institucionais indispensáveis à conformidade regulatória, à efetividade das medidas preventivas e à salvaguarda dos direitos fundamentais no ambiente laboral

Ações Estratégicas:

- a) **Canal de Denúncia Independente:** implementar canal externo e tecnologicamente independente, com garantias de anonimato, confidencialidade e proteção contra as retaliações, alinhado às melhores práticas de compliance e à Lei nº 14.457/2022 (Programa Emprega + Mulheres).
- b) **Múltiplas Vias de Acesso:** disponibilizar diferentes formatos de canal para garantir acessibilidade universal:
 - **Plataforma Web:** formulário *online* com possibilidade de anonimato e acompanhamento processual;
 - **Linha Telefônica (0800):** Central telefônica dedicada, especialmente importante para colaboradores com baixo letramento digital;
 - **Aplicativo Mobile:** Interface amigável que permite envio de denúncias, acompanhamento e anexo de evidências.
- c) **Canal de Sugestões e Avaliações:** Para além do canal de denúncias, manter canal específico para recebimento de sugestões e avaliações sobre as ações de saúde mental, demonstrando abertura ao diálogo e à melhoria contínua.
- d) **Garantias Fundamentais:** assegurar:
 - Sigilo absoluto: proteção da identidade do denunciante e dos envolvidos;
 - Não retaliação: política formal de proteção contra qualquer forma de retaliação;
 - Tratamento célere: prazos definidos para apuração e retorno;
 - Imparcialidade: equipe independente para condução das investigações.
- e) **Divulgação Ampla:** comunicar a existência e o funcionamento dos canais de forma contínua, utilizando múltiplos meios, garantindo que todos os colaboradores conheçam e confiem nos mecanismos disponíveis

6.3.3 Promoção do Desenvolvimento de Metas e análises periódicas dos resultados

A gestão orientada por dados e a análise sistemática dos resultados permitem a melhoria contínua das ações de saúde mental, alinhando-se às práticas de gestão da qualidade e aos requisitos de ESG, que exigem métricas objetivas e comparáveis.

Ações Estratégicas:

- a) **Definição de Metas Estratégicas:** estabelecer metas claras e mensuráveis para as ações de saúde mental, alinhadas ao planejamento estratégico da organização, contemplando:
 - Metas de processo (ex.: percentual de líderes capacitados, número de campanhas realizadas);
 - Metas de resultado (ex.: redução do absenteísmo por CID F, melhoria do índice de clima organizacional).
- b) **Indicadores de Desempenho (KPIs):** monitorar sistematicamente indicadores qualitativos e quantitativos:

Tabela 1 - Sugestões de indicadores de Desempenho

Categoria	Indicadores Sugeridos
Utilização	Taxa de utilização do Programa de Assistência ao Colaborador (PAC); Número de atendimentos psicológicos realizados
Saúde Ocupacional	Absenteísmo por transtornos mentais (CID F); Taxa de afastamentos por burnout e depressão; Presenteísmo percebido
Gestão de Pessoas	Taxa de rotatividade (<i>turnover</i>) voluntário; Índice de satisfação e engajamento; Índice de segurança psicológica
Efetividade	NPS (Net Promoter Score) das ações de saúde mental; Tempo médio de resposta a demandas; Resolutividade das denúncias

Fonte: Elaboração própria, 2026.

- c) **Análise Periódica e Ciclo PDCA:** estabelecer comitê gestor com reuniões periódicas (trimestrais ou semestrais) para:
 - análise crítica dos resultados;
 - identificação de desvios e oportunidades de melhoria;
 - definição de ações corretivas e preventivas;
 - ajustes nas metas e estratégias.
- d) **Pesquisas de Clima e Avaliação:** realizar pesquisas regulares (no mínimo anuais) para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, os fatores de risco psicossociais e a efetividade das ações implementadas, utilizando metodologias que garantam anonimato e comparabilidade temporal.

- e) **Benchmarking e Melhores Práticas:** comparar os resultados com benchmarks internos (séries históricas) e externos (dados de mercado, setoriais) para identificar oportunidades de evolução.
- f) **Relatórios de Gestão:** elaborar relatórios executivos com a análise dos indicadores, as ações realizadas e os resultados alcançados, submetendo à alta liderança e, quando pertinente, aos órgãos de governança.

A implementação da Diretriz III da Lei nº 14.831/2024 consolida o compromisso organizacional com a transparência e a prestação de contas, elementos essenciais para a construção de confiança e para a sustentabilidade das ações de promoção da saúde mental.

Conforme sistematizado na tabela abaixo, cada um dos três pilares da diretriz exige ações concretas e integradas:

Tabela 2 - Pilares da III Diretriz e sugestões de ações

Pilar Legal	Objetivo Estratégico	Ações-Chave
Divulgação regular	Visibilidade e transparência	Política publicizada; Relatório anual/ESG; Comunicação multicanal
Canal de sugestões	Escuta ativa e proteção	Canal independente; múltiplas vias; Garantias de sigilo e não retaliação
Metas e análises	Gestão orientada por dados	KPIs de saúde mental; Pesquisas periódicas; Ciclo PDCA

Fonte: Elaboração própria, 2026.

A integração entre esses três pilares permite que a organização não apenas atenda aos requisitos legais para a certificação, mas também desenvolva uma cultura de melhoria contínua, na qual a transparência e a escuta ativa se tornam instrumentos efetivos de promoção da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores.

7 **CHECKLIST PARA CERTIFICAÇÃO: EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL**

Manual Técnico de Orientação - Base Legal: Lei nº 14.831/2024 | Vigência: A partir de 28/03/2024

Este *checklist* foi estruturado com base nos três pilares fundamentais da lei. Promoção da Saúde Mental, Bem-estar dos Trabalhadores e Transparência e Prestação de Contas, incorporando as melhores práticas de mercado e as exigências complementares da NR-1 sobre riscos psicossociais.

Instruções de Preenchimento

Este *checklist* deve ser aplicado como ferramenta de autoavaliação e diagnóstico. Para cada item, a empresa deve assinalar "Sim" (totalmente implementado), "Parcial" (em implementação) ou "Não" (não implementado). O campo "Evidência" deve conter o nome do documento, política ou indicador que comprova a conformidade.

PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL

Foco: Prevenção primária, combate ao estigma e preparação organizacional.

Item	Critério de Verificação	Sim	Parcial	Não	Evidência / Observação
1.1	A empresa possui uma Política Institucional formal de Saúde Mental e Bem-estar, aprovada pela alta liderança?	☐	☐	☐	
1.2	Existe um Programa Estruturado (com cronograma, público-alvo e metas) de promoção da saúde mental?	☐	☐	☐	
1.3	São oferecidos recursos de apoio psicológico e psiquiátrico (ex.: PAC, plataformas de terapia, reembolso)?	☐	☐	☐	
1.4	A empresa realiza campanhas de conscientização sobre saúde mental com abordagem contínua?	☐	☐	☐	
1.5	Existem ações voltadas à saúde mental da mulher (gestação, menopausa, violência etc.)?	☐	☐	☐	
1.6	A empresa promove combate à discriminação e assédio com políticas de tolerância zero?	☐	☐	☐	
1.7	As lideranças recebem capacitação em saúde mental, inteligência emocional e CNV?	☐	☐	☐	

1.8	Os treinamentos incluem identificação precoce de sofrimento psíquico e protocolos de acolhimento?	☐	☐	☐
1.9	A empresa realiza gestão de riscos psicossociais conforme NR-1?	☐	☐	☐
1.10	A organização promove segurança psicológica no ambiente de trabalho?	☐	☐	☐

Fonte: Elaboração própria, 2026.

BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

Foco: Qualidade de vida, equilíbrio e ambiente saudável.

Item	Critério de Verificação	Sim	Parcial	Não	Evidência / Observação
2.1	A empresa promove equilíbrio entre vida pessoal e profissional?	☐	☐	☐	
2.2	Existem incentivos para atividades físicas e lazer?	☐	☐	☐	
2.3	Há iniciativas de alimentação saudável?	☐	☐	☐	
2.4	A organização incentiva interação social saudável e comunicação integrativa?	☐	☐	☐	
2.5	O ambiente é seguro, ergonômico e com prevenção ao presenteísmo?	☐	☐	☐	

Fonte: Elaboração própria, 2026.

TRANSPARÊNCIA, GOVERNANÇA E INDICADORES

Foco: ESG, dados e melhoria contínua.

Item	Critério de Verificação	Sim	Parcial	Não	Evidência / Observação
3.1	A empresa possui canais de escuta com anonimato e proteção contra retaliação?	☐	☐	☐	
3.2	A empresa monitora indicadores de saúde mental (absenteísmo, turnover, engajamento)?	☐	☐	☐	
3.3	As ações de saúde mental são divulgadas nos canais oficiais?	☐	☐	☐	
3.4	A empresa divulga resultados em relatórios ESG ou balanço social?	☐	☐	☐	

Fonte: Elaboração própria, 2026.

REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA

Foco: Perenidade e validade da certificação.

Item	Critério de Verificação	Sim	Parcial	Não	Evidência / Observação
4.1	Existe rotina de avaliação das ações (comitê, auditoria)?	☐	☐	☐	
4.2	A empresa utiliza indicadores para melhoria contínua (PDCA)?	☐	☐	☐	
4.3	Há plano para renovação do certificado (validade de 2 anos)?	☐	☐	☐	

Fonte: Elaboração própria, 2026.

REFERÊNCIAS

AMARANTE, Paulo (org.). **Archivos de saúde mental e atenção psicossocial**. Rio de Janeiro: Nau, 2003.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. **A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade***, São Paulo, n. 123, p. 407-427, 2015.

AREOSA, João. A influência dos riscos psicossociais na saúde mental: uma perspectiva multidisciplinar. *In: Psicologia e saúde no trabalho: da teoria à prática*. (p.19-32) cap. 1, FiloCzar, 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento orientador para avaliação da produção técnica e tecnológica dos programas profissionais**. Brasília, DF: CAPES, 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001**. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Brasília, DF: Presidência da República, 2001.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o Programa Emprega + Mulheres, destinado à inserção e à manutenção de mulheres no mercado de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024**. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Boletim Estatístico da Previdência Social**. Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT)**. Brasília, DF, 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Brasília, DF, 2025.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

FACAS, Emílio Peres. **Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART)**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Psicologia da saúde no trabalho: teoria e prática**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2021.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e saúde mental: contribuições da psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2020.

FOCO ESG. **Métricas e indicadores de desempenho ESG – KPIs: diversidade, satisfação, rotatividade e transparência**. Disponível em: [FOCO ESG](#). Acesso em: 23 mar. 2026.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **World mental health report: transforming mental health for all**. Geneva: WHO, 2022.