



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos

PROJETO APLICATIVO

SAÚDE MENTAL, QUALIDADE DE VIDA E GESTÃO DE PESSOAS: UM MODELO NO TRANSPORTE

Professor Marcos Eugênio Vale Leão

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

PROJETO APLICATIVO

**SAÚDE MENTAL, QUALIDADE DE VIDA E GESTÃO DE PESSOAS: UM MODELO
NO TRANSPORTE**

Cristiana Rodrigues Correa
Ivana de Carvalho Nascimento
Keyla Renata Brito Barcelos Aguiar
Patricia Alves Barbosa
Rafael Bastos de Oliveira
Shirley Aparecida Gonçalves

BELO HORIZONTE
2022

Cristiana Rodrigues Correa
Ivana de Carvalho Nascimento
Keyla Renata Brito Barcelos Aguiar
Patricia Alves Barbosa
Rafael Bastos de Oliveira
Shirley Aparecida Gonçalves

PROJETO APLICATIVO

**SAÚDE MENTAL, QUALIDADE DE VIDA E GESTÃO DE PESSOAS: UM MODELO
NO TRANSPORTE**

Trabalho apresentado à banca examinadora da Fundação Dom Cabral como requisito para a obtenção do título de Pós-graduado em Especialização de Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Marcos Eugênio Vale Leão

BELO HORIZONTE
2022

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, sobretudo, a Deus pela vida e pela oportunidade de evoluirmos no caminho do bem, sabendo que, pela educação, conseguimos abrir fronteiras que nos levam a lugares que jamais imaginaríamos. Gratidão aos nossos ancestrais, que romperam barreiras para que pudéssemos chegar até aqui, termos energia, saúde e disposição para seguir a jornada e buscar nossa felicidade e nosso propósito de vida.

Aos nossos pais pelo amor, dedicação e apoio incondicional. Aos nossos irmãos, maridos e companheiros, filhos, familiares, amigos e aos profissionais que nos rodeiam, apoiando e incentivando, diariamente, para sermos pessoas melhores e mais humanizadas, para conseguirmos tocar outras almas que passam por nós com serenidade, doçura, sabedoria e discernimento.

A todos os integrantes desse grupo que se dedicaram, se transformaram e se empenharam para fazer o seu melhor para entregar um trabalho personalizado, humanizado, com excelência, amor e verdade.

Um agradecimento especial ao nosso querido orientador Marcos Eugênio Vale Leão, pela dedicação, profissionalismo, rapidez e paciência na orientação, e por ter nos mostrado o caminho certo e o que realmente importa. Dessa forma, ele tem o nosso muito obrigado!

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

RESUMO

Diante de cenários desafiadores após a pandemia da Covid-19, as organizações do segmento de transporte, principalmente no modal de transporte coletivo por ônibus, necessitam de um modelo que promova a qualidade de vida e o desempenho profissional para sustentabilidade do negócio.

O objetivo deste trabalho é estudar e implementar o projeto na empresa familiar fundada em 04 de julho de 1968 e está na sua terceira geração. Trata-se de uma prestadora de serviços na área do Transporte Coletivo Urbano por Ônibus na cidade de Belo Horizonte, com uma frota de cento e nove veículos e um quadro de duzentos e setenta colaboradores. Sua equipe de gerenciamento está distribuída em quatro principais áreas: tráfego operacional, manutenção de veículos e administração no qual seu maior desafio é prestar um atendimento de qualidade para os seus clientes de forma sustentável, ética e com compromisso social.

A proposta de valor deste programa será mostrar o panorama da gestão de pessoas e os impactos dos adoecimentos que afetam as organizações no segmento. Com intuito de atender os objetivos da pesquisa foi realizado um estudo de caso com base em pesquisas e metodologias de intervenção que são assertivas na gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho, compatíveis com a dinâmica de funcionamento da empresa.

Palavras-chaves: qualidade de vida; saúde mental; ambiente de trabalho; bem-estar; promoção da saúde; equilíbrio; qualidade de vida no setor do transporte.

ABSTRACT

Faced with challenging scenarios after the Covid-19 pandemic, organizations in the transport segment, especially in the bus public transport, need a model that promotes quality of life and professional performance for business sustainability.

The objective of this work is to study and implement the project in the family business founded on July 4, 1968 and is in its third generation. It is a service provider in the area of Urban Collective Transport by Bus in the city of Belo Horizonte, with a fleet of one hundred and nine vehicles and a staff of two hundred and seventy employees. Its management team is distributed in four main areas: operational traffic, vehicle maintenance and administration, in which its biggest challenge is to provide quality service to its customers in a sustainable, ethical and socially committed manner.

The value proposition of this program will be to show the panorama of people management and the impacts of illnesses that affect organizations in the segment. In order to meet the research objectives, a case study was carried out based on research and intervention methodologies that are assertive in health management and quality of life at work, compatible with the dynamics of the company's operation.

Keywords: quality of life; mental health; work environment; well-being; health promotion; balance; quality of life in the transport sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Doenças notificadas pelo CEREST – janeiro a junho de 2014:.....	56
Gráfico 2 - Total de atestados por ano (barra: azul claro) x Total de atestados pelo CID F (transtornos mentais e comportamentais - barra: azul escuro) entre 2017 a 2022.	59
Gráfico 3 - Total de atestados por ano (barra: azul claro) x Total de atestados pelo CID F (transtornos mentais e comportamentais - barra: azul escuro) entre 2017 a 2022.	61
Gráfico 4 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2019.	63
Gráfico 5 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2020	64
Gráfico 6 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2021:	65
Gráfico 7 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2022:	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de atestados x dias trabalhados	59
Tabela 2 - Os dez Cid's de maior prevalência entre 2017 a 2022.....	59
Tabela 3 - Número de atestados CID F (transtorno mental e comportamental) x CID J mais o **CID U (doenças respiratórias e COVID 19) / ano.	60
Tabela 4 – Número de atestados x dias trabalhados	61
Tabela 5 - Os dez Cid's de maior prevalência entre 2017 e 2022:.....	61
Tabela 6 - Número de atestados CID F (transtorno mental e comportamental) x CID J mais o CID U (doenças respiratórias e COVID 19) / ano.	62
Tabela 7 - Os cinco Cid's de maior prevalência entre 2019 a junho de 2022	63
Tabela 8 - Custos do projeto de Saúde Mental	91
Tabela 9 - Custos e Percentuais de aumento sofridos pela empresa.	92
Tabela 10 - Cálculo VPL	93
Tabela 11 - Infográfico - Implementação do Projeto.....	95

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	12
2	BASES CONCEITUAIS.....	14
2.1	O Bem-Estar e a Qualidade de Vida no Trabalho.....	14
2.2	O Ambiente de Trabalho e a Saúde Mental.....	25
2.2.1	O Trabalho em Tempos de Pandemia da Covid-19.....	31
2.2.2	Síndrome de <i>Burnout</i> sua caracterização como doença ocupacional	33
2.3	A Promoção da Saúde Mental nas Organizações	35
2.4	Estudo de Viabilidade para Novos Negócios: Principais Análises e Indicadores de Atratividade	42
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	47
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	52
4.1	Análise do Setor.....	52
4.1.1	A saúde mental, o bem-estar e a qualidade de vida no setor do transporte: uma análise crítica	52
4.1.2	Análise dos CID's Relacionados à Incidência de Transtornos Mentais e Comportamentais de Três Empresas do Segmento de Transporte Urbano de Minas Gerais.....	56
4.2	Benchmarking / Realidades Organizacionais	67
4.2.1	Práticas De Sucesso Quanto à Melhoria e aos Cuidados com a Saúde Mental dos Colaboradores.....	67
4.2.2	Porto Seguro.....	67
4.2.3	Nestlé.....	68
4.2.4	Coletivos São Lucas	70
5	DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	73
5.1	O modelo para a melhoria da saúde mental em empresas do segmento de transporte urbano de passageiros com reflexos no bem-estar dos colaboradores e na melhoria do desempenho corporativo	73
5.2	Clima Organizacional.....	75
5.3	Desempenho.....	77
5.4	Felicidade no Trabalho	80
5.5	Análise de Viabilidade para o Modelo.....	83
5.5.1	Viabilidade Operacional	83

5.5.2 Viabilidade Técnica.....	84
5.6 Estrutural	84
5.7 Tecnológica.....	85
5.8 Conhecimento/Habilidades específicas	85
5.9 Tempo.....	86
5.10 Acompanhamento e controle	86
5.11 Viabilidade Político-Legal.....	86
5.12 Reativação do RH.....	87
5.13 Plataformas para Acolhimento e Atendimento Psicológico.....	87
5.14 Cuidado com a Saúde e o Bem-Estar E Capacitações dos Colaboradores	87
5.15 Capacitação Executiva de Gestores – Parceria com a Fundação Dom Cabral	88
5.16 Indicadores para Medição dos Resultados	89
5.17 Plano de Implementação do Projeto	94
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	98
7 REFERÊNCIAS	100

1 RESUMO EXECUTIVO

A saúde mental é um componente essencial para o bem-estar das pessoas, e está no cerne da vida do homem moderno, visto que proporciona segurança financeira, pessoal e social. Por outra perspectiva, o mundo contemporâneo, ostenta um ambiente de trabalho progressivamente tecnológico e inovador, em contraponto com grande competitividade, conflitos globais e demandas comerciais cada vez mais ambiciosas e padecedoras.

Na atual conjuntura socioeconômica mundial as enfermidades neurais aumentam espantosamente, intensificando os casos de depressão, transtornos de ansiedade, síndrome de Burnout e outros adoecimentos mentais que permeiam cada vez mais no ambiente de trabalho.

Em consideração a este panorama as organizações buscam investir cada vez mais no bem-estar e na melhoria do desempenho dos colaboradores por meio de programas voltados para a saúde mental como ferramenta de alta performance. Diante de um cenário mundial desafiador, muitas empresas indagam como promover o bem-estar e a melhoria do desempenho dos colaboradores por meio da sua saúde mental de forma assertiva e econômica. Estudos de diversas instituições correlacionadas ao trabalho e saúde como Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização Mundial de Saúde (OMS) mencionam que ao desenvolver programas voltados para a melhoria da saúde mental dos trabalhadores automaticamente impacta positivamente no bem-estar e no desempenho corporativo dos colaboradores.

A proposta de valor deste programa será mostrar como a gestão de pessoas e os impactos dos adoecimentos que afetam as empresas no segmento de transporte coletivo por ônibus na cidade de Belo Horizonte. Com intuito de atender os objetivos desta pesquisa foi realizado um estudo de caso sustentada em metodologias de intervenção assertivas advindas da gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho, compatíveis com a dinâmica de funcionamento da empresa pesquisada.

Assim, o projeto em questão visa responder a questão norteadora de como promover o bem-estar e a melhoria do desempenho dos colaboradores por meio da sua saúde mental.

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo será desenvolver um modelo para a melhoria da saúde mental em empresas do segmento de transporte rodoviário com reflexos no bem-estar dos colaboradores e na melhoria do desempenho corporativo.

Entretanto, para que este projeto obtenha sucesso é necessário conhecer a realidade e os processos de gestão de pessoas no âmbito da saúde mental no contexto no transporte, analisando cuidadosamente os impactos dos adoecimentos que afetam as organizações. É preciso conhecer quais as metodologias de intervenção em gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho, compatíveis com a dinâmica de funcionamento das empresas deste modal e quais são as práticas de sucesso em saúde mental já consolidadas no mercado.

Para enfim propor um modelo de melhoria da saúde mental que trabalhe três pontos como: clima organizacional, desempenho e felicidade no trabalho, voltados para o segmento de transporte coletivo por ônibus, trazendo também paralelamente as viabilidades deste programa.

O projeto será apresentado em seis capítulos. O capítulo dois apresenta as bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. O capítulo três demonstra quais as metodologias de pesquisas que balizam o tema. O capítulo quatro expõe todos os levantamentos e análises das informações coletadas acerca da empresa objeto de estudo. E o capítulo cinco discorre sobre as viabilidades do programa como a estratégica, técnica, operacional, financeira e política. Finalizando com as recomendações e conclusões pertinentes deste estudo tão rico e inovador para o setor de transporte urbano por ônibus.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 O Bem-Estar e a Qualidade de Vida no Trabalho

Os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho datam desde os primórdios da civilização e discorre:

Sobre princípios de geometria, a 300 anos a.C., e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a 'Lei das Alavancas', de Arquimedes, que, em 287 anos a.C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores. (RODRIGUES, 1994)

Tal fato demonstra que a busca para desenvolver ferramentas, artefatos e métodos que melhorem o modelo de trabalho, na tentativa de torná-lo prazeroso, é histórica.

A relação trabalho e indivíduo foi objeto de estudo de economistas liberais, da Administração Científica e da Escola de Relações Humanas, mas foi nos séculos XVIII e XIX, com a Revolução Industrial, que as condições de trabalho e sua influência na produção e nos trabalhadores passaram a ser estudadas de forma científica (SANT'ANNA e KILIMNIK, 2011).

No final do século XIX o modelo da Administração Científica, idealizada por F. W. Taylor e desenvolvida no fordismo, apesar do sucesso e da eficiência que trouxe para as organizações, promovendo o aumento da produtividade através da fragmentação e da desapropriação do trabalho, que passou de individual para o coletivo, gerou uma grande insatisfação nos trabalhadores, que entendiam que o haviam "transformado" em uma extensão da máquina, gerando exploração e mecanização do seu trabalho, fazendo com que se sentissem desumanizados, robotizados e alheios ao sistema produtivo. Dessa forma, algumas consequências ocorreram, como o aumento do absenteísmo, o desinteresse do trabalhador pelo produto acabado, perda do orgulho pelo trabalho realizado, declínio da qualidade do trabalho, movimentos grevistas, conflitos entre empregador x empregado, aumento da rotatividade e da alienação (SANT'ANNA e KILIMNIK, 2011).

Em contrapartida, a Escola de Relações Humanas surge disposta a democratizar e a humanizar as relações e o trabalho nas organizações. Mesmo buscando uma maior produtividade, procura enfatizar as pessoas dentro das organizações. Suas principais contribuições consistem na importância do fator humano e social nos relacionamentos organizacionais, bem como a evidência de que a motivação vai além da satisfação das necessidades econômicas (SANT'ANNA e KILIMNIK, 2011).

De acordo com Sant'anna e Kilimnik (2011) na Inglaterra, no início da década de 1950, Eric Trist e seus colaboradores, começam a propagar a expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), através de uma abordagem sociotécnica.

Segundo Moraes *et al.* (1995), a verdadeira origem dos estudos da Qualidade de Vida no Trabalho vincula-se à inserção da teoria comportamental nas organizações, durante as décadas de 1950 e 1960, o que constitui, de certa forma, um modo de reação ao caráter desumano dos métodos tayloristas.

Diante deste cenário, cientistas sociais buscam esclarecer e desenvolver estudos no intuito de minimizar os efeitos negativos do trabalho enfocando aspectos da saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Alguns destes estudos merecem destaque como o de Mayo (1959) e Trist (1950), assim como os desenvolvidos por Maslow (1977), Herzberg (1968) e McGregor (1980).

Maslow (1977) ao tratar da teoria da motivação propõe uma hierarquia das necessidades humanas classificadas em:

1. Necessidades fisiológicas;
2. Necessidades de segurança;
3. Necessidades social/Amor/Relacionamento;
4. Necessidades do ego ou autoestima;
5. Necessidades de autorrealização.

Segundo a teoria do autor, os seres humanos possuem necessidades primárias e secundárias que devem ser saciadas em determinada ordem. Entretanto, segundo Sampaio (2009/2010), citando Maslow, existem outras necessidades que foram deixadas de lado, como: necessidades de saber e entender, e necessidades estéticas. Além disso, Sampaio (2009/2010) considera que a hierarquia das necessidades não é tão rígida e outras necessidades podem se manifestar antes de outras estarem completamente satisfeitas.

Para Herzberg (1968), a motivação é composta por dois fatores — higiênicos e motivacionais, em que:

1. Fatores Higiênicos: são extrínsecos ao indivíduo e abrangem as condições de trabalho, o salário, a segurança, os benefícios e a, política institucional. Esses fatores não levam ao aumento da satisfação no trabalho, mas sua ausência é capaz de levar a insatisfação.
2. Fatores Motivacionais: são intrínsecos ao indivíduo e abrangem a realização, a liberdade para criar, o reconhecimento, a responsabilidade, a ascensão, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento. Dessa forma, eles são responsáveis pela satisfação propriamente dita.

McGregor (1980) na década de 50, desenvolveu a teoria X e Y (SANT'ANNA e KILIMNIK, 2011):

- A. Teoria X – diz que as pessoas são preguiçosas, indolentes, preferem ser dirigidas e não assumem responsabilidades. Seria um espaço onde as pessoas são coagidas ou induzidas à realização das suas tarefas por ameaças, punições, disciplina e autocontrole, ou seja, a descrença no potencial das pessoas reduz o desempenho e, conseqüentemente, gera baixa produtividade e perda da qualidade no trabalho.
- B. Teoria Y – diz que a pessoa, se motivada da forma adequada, pode comandar a si mesma e ser criativa no seu trabalho, ou seja, quando as pessoas são engajadas no que fazem tendem a expandir seu potencial e a se esforçar para o alcance das metas.

Através das teorias desenvolvidas sobre motivação, nota-se que o tema influência o comportamento das pessoas dentro das organizações e está conectado com a qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, a motivação é fundamental para que se possa alcançar os resultados esperados dentro da organização. Pessoas desmotivadas não atingem resultados. Por isso, há estudos para entender o que leva uma pessoa a encontrar satisfação no seu trabalho.

Os indivíduos são únicos e não fazem as coisas pelas mesmas razões e nem pelos mesmos interesses. Assim, a motivação varia de pessoa para pessoa e precisa ser constantemente estimulada.

Gerar a motivação nos colaboradores têm sido uma preocupação constante dentro das organizações que desejam prosperar e obter resultados, uma vez que o capital humano é uma peça essencial neste processo. À vista disso, implantar programas e políticas voltadas para a qualidade de vida no trabalho é uma das formas das organizações buscarem a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Outra consequência que pode ser gerada dentro das organizações, quando elas não se preocupam com a qualidade de vida no trabalho, é o aumento de processos trabalhistas e previdenciários. Os colaboradores que se sentem lesionados recorrem à Justiça do Trabalho, ao auxílio-doença e à aposentadoria por invalidez, ocasionando impactos financeiros à empresa.

A expressão “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” foi introduzida no início da década de 70, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles) e tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores, devido a sua enorme complexidade.

Conforme Sá (2000), a evolução dos processos do trabalho nas organizações mostra que o significado da expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” vem evoluindo.

Na literatura, o termo “Qualidade de Vida no Trabalho” não apresenta uma definição clara, mas nota-se a tentativa de equalizar a perspectiva da humanização do trabalho quanto assegurar a competitividade das organizações.

De acordo com Dolan (2006), “Qualidade de Vida no Trabalho” é um conceito e uma filosofia que visam melhorar a vida dos empregados dentro das organizações, de modo que eles tenham maior envolvimento e satisfação no trabalho e menos estresse e exaustão.

A partir de 1976 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) lança o Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT), que trata de propostas que articulam duas tendências:

uma dirigida ao melhoramento da qualidade geral de vida como uma aspiração básica para a humanidade hoje e que não pode sofrer solução de continuidade no portão da fábrica (...); a outra, concernente a uma maior participação dos trabalhadores nas decisões que diretamente dizem respeito à sua vida profissional (MENDES, 1988).

Muitas pessoas passam a maior parte de seus respectivos tempos no trabalho, isso demonstra a importância do trabalho em suas vidas. Sendo assim, abordar a qualidade de vida no trabalho pode gerar valor e ser uma vantagem competitiva dentro das organizações.

A qualidade de vida no trabalho dialoga com a organização quando esta entende o contexto no qual o colaborador está inserido: o que precisa para executar suas atividades, sua relação com a organização, condições do trabalho, clima e cultura organizacional, compensações e benefícios, relação liderança-colaborador, efetividade da comunicação e dos processos de trabalho, propósito no trabalho, liberdade de decisão e participação, reconhecimento e estilo de vida do colaborador (SANT’ANNA e KILIMNIK, 2011).

Em um cenário de globalização, de aumento da competitividade e de transformações constantes, as organizações que prezam pela qualidade de vida do colaborador, certamente, têm maiores chances de sobreviver. Isto acontece porque,

os colaboradores motivados e engajados, conseqüentemente, irão refletir nos clientes externos, com a entrega de melhores produtos e serviços. Nota-se que a valorização do capital humano e das suas competências é algo essencial para potencializar o desenvolvimento organizacional, principalmente em um contexto em que existe a transição de um mundo VUCA para um mundo BANI.

A definição do mundo VUCA é a percepção de um mundo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo; com os impactos causados e acelerados pela pandemia da COVID-19, em 11 de março de 2020, criou-se uma definição de mundo, agora denominada BANI marcando a passagem de Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo para Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível.

Entende-se, assim, que a qualidade de vida não fica restrita ao ambiente organizacional, e, por este motivo, as organizações devem levar em consideração os fatores externos, bem como psicológicos e emocionais dos colaboradores, isto porque, a saúde mental do colaborador pode ser afetada por fatores alheios ao gerenciamento organizacional.

Conforme Sant' Anna e Kilimnik (2011), em cada período da humanidade pode-se identificar uma enfermidade típica: na Idade Média foi a peste bubônica; no Renascimento, a sífilis; e na Era Romântica, a tuberculose; e complementando, na atualidade, a COVID-19.

Na atualidade enfrentamos uma pandemia, a COVID-19, que influenciou de maneira expressiva o mundo do trabalho e suas relações, gerando incertezas, causando ansiedade, estresse, depressão, entre outros adoecimentos na população em geral.

O confinamento obrigatório e a necessidade de distanciamento social foram decretados durante a pandemia e isso alterou a forma como a maioria das empresas se organizavam no seu dia a dia. As organizações mais capacitadas e organizadas logo colocaram seus colaboradores para trabalhar no formato de teletrabalho (home office); outras optaram em colocar suas equipes em um modelo híbrido (parte

presencial, parte teletrabalho); outras tiveram que reorganizar seus ambientes e formas de trabalho aumentando as exigências quanto aos cuidados; outras organizações aderiram à suspensão de contratos de trabalho ou reduziram a jornada de trabalho. Todas essas mudanças e transformações, de forma rápida e inesperada, provocaram inúmeros impactos, tanto nas pessoas quanto no seu trabalho, afetando, de diversas maneiras, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e gerando inúmeras consequências, principalmente, associadas ao aumento do nível de estresse no trabalho, devido a diversos fatores, como: sobrecarga de trabalho, sobretudo, trabalhando em home office, onde a jornada de trabalho acaba se estendendo, podendo levar ao esgotamento mental e exaustão; redução do suporte social devido ao confinamento e ao distanciamento; falta de estrutura em casa para se trabalhar em home office (local, espaço, privacidade, equipamentos adequados, internet adequada); falta de competências do colaborador para fazer a gestão do seu tempo e planejamento, das suas atividades, conciliando casa x trabalho, o que pode causar redução do seu desempenho; falta de recursos; insegurança no trabalho; além do medo de ser infectado e infectar as pessoas ao seu redor (LEAL, 2021).

Nos séculos XX e XXI a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ganha uma atenção especial, devido a um conjunto de patologias, rotuladas por Limongi-França (2004) como “doenças da civilização”, que estão relacionadas ao estilo de vida do trabalhador, com prejuízos a sua saúde, como: obesidade, hipertensão, diabetes, cirrose, psicopatologias, úlceras gástricas, constipação intestinal, hemorroidas, alergias, tumores, depressão, ansiedade e estresse.

Para Albrecht (1988, p. 56) “o estresse pode ser caracterizado como a doença endêmica da nossa era”. É importante salientar que o estresse é uma reação natural do nosso corpo que ocorre quando vivenciamos uma situação de perigo ou ameaça, que nos permite lutar ou fugir permitindo nossa sobrevivência. Mas o estresse vivenciado atualmente não é natural e exige uma adaptação contínua e abrupta ao meio, ocasionando um estado de tensão excessivo e permanente.

As inúmeras transformações e mudanças vivenciadas nos séculos XX e XXI geraram um alto custo para o nosso bem-estar físico, emocional e mental, o que

causou impactos nocivos na qualidade de vida, incluindo o aumento no nível do estresse.

Monteiro *et al.* (2007), ao definirem a qualidade de vida no trabalho, destacam que deve haver preocupação em diminuir o estresse neste ambiente, e para isso estudam medidas a fim de mitigá-lo, reforçando a saúde e a percepção do sujeito, que faz parte da organização, enquanto um indivíduo, além de laboral, com desejos, necessidades e prazeres.

Friedman *et al.* (2000, p. 37), afirmam que:

a ênfase da qualidade de vida no trabalho é na substituição do sedentarismo e do estresse por um maior equilíbrio entre o trabalho e o lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional, a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, político e econômico do trabalho.

De acordo com Sant'Anna e Kilimnik (2011), as tendências recentes de reestruturação do trabalho e do emprego têm causado preocupações em muitos pesquisadores, como Cahill e Schnall (1999) e Quinlan, Mayhew e Bohle (2001), isto é, de que esses eventos tragam risco de estresse e, como consequência, doenças físicas e psicossomáticas ao indivíduo.

De acordo com Zille (2005, p. 61):

(...) as sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Aliado a essa conjuntura verifica-se uma deterioração da qualidade de vida e o estresse apresenta-se como uma variável importante, que vem atingindo os indivíduos de forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra um preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa a humanidade.

Seguindo essa premissa, pode-se dizer que melhorar as condições do trabalho, a qualidade de vida do colaborador, o clima, o ambiente organizacional, a qualidade das relações interpessoais dentro da empresa, valorizar e reconhecer o colaborador são ações necessárias para promover o bem-estar, o sentimento de pertencimento, a dignidade, a satisfação e, conseqüentemente, a motivação do colaborador. Quando

não há atenção e valorização dessas ações dentro da empresa, pode-se gerar problemas de saúde, sofrimento psicológico, adoecimento, bem como o sentimento de falta de sentido do trabalho.

Para Isaken (1985), os sentidos do trabalho são percebidos como um estado de satisfação produzido pela observação da coerência entre a pessoa e o trabalho por ela executado. Esse pesquisador determinou oito características que contribuem para dar um sentido ao trabalho:

1. Identificação com o trabalho e o ambiente de trabalho;
2. Boas relações com os outros e interesse por seu bem-estar;
3. Sentimento de utilidade e contribuição para um projeto importante;
4. Sentimento de importância e benefício para o próximo;
5. Aprendizado e prazer na realização do trabalho;
6. Participação na melhoria da eficácia dos processos e das condições de trabalho;
7. Sentimento de autonomia e de liberdade na realização do trabalho;
8. Sentimento de responsabilidade e orgulho pelo trabalho realizado.

Em seus estudos, Isaken (2002) observou que as pessoas que dão sentido ao trabalho suportam melhor o estresse.

Conforme aponta Dejours (1988), o trabalho prazeroso é aquele em que cabe ao trabalhador uma parte importante da concepção. Assim, a inventividade, a criatividade, a capacidade de solucionar problemas, o emprego da inteligência é o que deve ser buscado, e é disso que elabora De Masi (1999) quando estuda as principais experiências criativas de trabalho entre meados do século XIX e do século XX.

Conforme Tolfo e Piccinini (2007), na dita terceira Revolução Industrial, as pessoas que trabalham passam a ser destacadas como a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações, sendo preciso implementar ações que propiciem a qualidade de vida no trabalho. Para outros, como Drucker (1995), a valorização das pessoas no trabalho é mais aparente do que real.

Seguindo a premissa de Drucker (1995), podemos observar que no cenário das empresas do setor de transporte coletivo de passageiros os profissionais estão sujeitos ao elevado risco de saúde física e mental (NERI; SOARES; SOARES, 2005) e experienciam elevados níveis de desgaste físico e psicológico (ASSUNÇÃO; MEDEIROS, 2015 apud BATTISTON, CRUZ e HOFFMAN, 2006).

Após o início da pandemia da Covid-19, as empresas do setor de transporte coletivo de passageiros passam por um momento desafiador com inúmeras demissões, redução drástica de custos, atrasos nos pagamentos, pouca valorização do capital humano e alta demanda de mão de obra.

Dentro deste público merece destaque os motoristas que lidam diariamente com inúmeros fatores estressantes e adversos durante sua jornada de trabalho, como: atenção difusa no trânsito; informações constantes no painel do veículo; poluição sonora; inúmeras horas sentados, às vezes em bancos desconfortáveis e ergonomicamente inadequados; cobrança de passagens; condução do veículo de maneira segura e econômica; atendimento adequado aos clientes; veículos com manutenção precária; risco de assaltos, agressões físicas e verbais; pressão no cumprimento dos horários e economia de combustível; ações de outros motoristas; condições do clima: calor excessivo/chuva. Dessa forma, são diversos elementos para prestar atenção e zelar, sem perder o equilíbrio físico e mental.

Conforme Limongi-França (1999), as condições em que o trabalho se desenvolve podem determinar maior desgaste físico e mental, que, por sua vez, pode resultar em maiores níveis de frustrações e doenças, com sequelas graves.

Qualquer que seja a atividade desenvolvida, uma preocupação central deve ser o desenvolvimento da autoestima e do sentimento de realização, tanto pessoal como profissional. Para tal, é necessário promover uma adequada interação entre o trabalho e o ambiente laboral, bem como entre ele e as pessoas em seu entorno, como forma de preservar sua saúde (BELO e MORAES, 2011).

Westley (1979, p. 38) afirma que do ponto de vista do indivíduo, a qualidade de vida no trabalho é justamente “aquilo que cada empregado acha que é”; ou seja, depende da “qualidade da percepção”, que é subjetiva, e se refere à avaliação que ele faz de suas condições materiais – se as considera satisfatórias e geradoras de bem-estar ou não. Naturalmente, quando “o homem sacia sua necessidade de pão e água, passa a buscar mais: quer reconhecimento, comprometimento, participação”.

Segundo Belo e Moraes (2011, p. 23) se as organizações não identificam as fontes reais de demanda, continuam “oferecendo pão e água a quem está saciado”, desenvolvem fortes sentimentos de insatisfação, frustração, alienação e mesmo anomia.

Conforme Morin *et al.* (2011), nos estudos desenvolvidos pelo Criteos, a organização do trabalho é apresentada como determinante da saúde dos trabalhadores, de suas atitudes e desempenho. O impacto da organização do trabalho varia, todavia, segundo os sentidos que os trabalhadores lhe atribuem. Se o indivíduo percebe positivamente seu trabalho, as condições nas quais ele o executa (condições de saúde e de segurança, ambiente físico etc.) e as relações de trabalho (com seu superior, seus colegas, a clientela etc.), poderá encontrar sentido no trabalho e, em consequência, sentir-se bem física e mentalmente. Ao contrário, se perceber negativamente seu trabalho, tenderá a achá-lo sem sentido e apresentará sintomas de estresse e sofrimento psíquico. Para manter sua presença, seu engajamento e um nível de desempenho aceitável, ele deverá mobilizar estratégias defensivas. Logo que essas estratégias se esgotarem, os resultados podem se deteriorar, resultando em absenteísmo, alienação, falta de atenção conflito e, isolamento.

May, Lau e Johnson (2001) examinaram 146 empresas americanas durante cinco anos e constataram que aquelas com níveis mais satisfatórios de qualidade de vida no trabalho (QVT) apresentaram maiores taxas de crescimento e lucratividade. A partir de tais achados, os autores inferem que o desempenho financeiro só se sustenta, em longo prazo, se seus dirigentes propiciarem elementos que possibilitem uma qualidade de vida satisfatória no trabalho.

Ramos (2004) entende a empresa como um lugar onde as pessoas vivem boa parte do tempo de suas vidas e se doam e esperam algo como retorno. A forma que este ambiente é estruturado influencia na qualidade de vida no trabalho e interfere nos resultados da empresa. O que possibilita a compreensão que, por mais que a relação interpessoal seja da ordem micro, de indivíduo para indivíduo, o resultado dessa relação proporciona um resultado ao nível macro da organização, que são os resultados organizacionais desejados.

As condições de vida e de trabalho são determinantes poderosos de saúde, bem-estar físico, mental e social e de produtividade. Poderiam e deveriam ser tratadas em programas de prevenção de doenças e promoção de saúde, em todos os níveis, de acordo com Rodrigues (2008), para minimizar os efeitos causados pelas doenças ocupacionais e o estresse organizacional.

Dentro deste enfoque pode-se dizer que as empresas do setor de transporte coletivo de passageiros podem criar alternativas além das exigidas nas convenções e legislações para promover um ambiente propício para a promoção do bem-estar e qualidade de vida no trabalho, preocupando-se em humanizar suas relações dentro das organizações oferecendo ações e criando políticas de qualidade de vida que atuam, em especial, na saúde mental do colaborador.

2.2 O Ambiente de Trabalho e a Saúde Mental

A relação entre ambiente de trabalho e saúde mental tem estreitado uma relação mais forte desde os anos 1980, com todas as mudanças na forma de trabalhar e os resultados que eles trazem para os trabalhadores.

De acordo com Abrahão e Pinho (2002), os ambientes de trabalho passaram por constantes transformações ao longo dos anos, e evidenciam um paradigma competitivo de organização das relações econômicas, sociais e políticas:

Paradigma com diferentes denominações: mundialização, globalização, terceira revolução industrial e tecnológica. O mundo do trabalho encontra-se, portanto, sob um processo de reestruturação produtiva e organizacional, cujas inflexões apontam para o esgotamento do modelo taylorista-fordista,

estabelecendo novos cenários produtivos. Essa reestruturação pode ser identificada pela transformação das estruturas e estratégias empresariais, que alteram as formas de organização, gestão e controle do trabalho, que resultam em novas formas de competitividade, com repercussões no âmbito administrativo e operacional.

Brant e Dias (2003) relatam sobre o trabalho contemporâneo, que é marcado pelos contratos temporários, pela flexibilização e execução de projeto, em que cada um deve ser responsável pela sua empregabilidade; além disso, comentam que o trabalho contemporâneo, pode tanto oferecer condições para o crescimento pessoal, como constituir-se em uma nova fonte de opressão, exploração ou exclusão.

Ao longo desses dois séculos, ocorreram conquistas e retrocessos. No que se refere ao processo de trabalho, houve uma maior participação dos trabalhadores; as condições de vida e de trabalho melhoram, transformando particularmente os níveis de desgaste físico e os riscos de acidentes. Observam-se também mudanças nos padrões de exploração. Na atualidade, a capacidade de pensar, criar e tomar decisões passou a ser mais explorada. Qualquer que seja a direção, o trabalho parece constituir-se numa fonte de sofrimento.

Já Barreto (2009), complementa que a reestruturação do mundo do trabalho, que trouxe uma série de flexibilização dos direitos dos trabalhadores, marcou a ampliação dos poderes dos setores privados: desregulamenta e reestrutura, diminuindo postos de trabalho em nome do avanço das novas tecnologias; intensifica o ritmo de trabalho em busca de maior qualidade e produtividade; aumenta as terceirizações, precarizando as relações de trabalho; solapam os direitos dos trabalhadores, instituindo novas formas de contratação; investem minimamente em cursos e educação, ficando a cargo do trabalhador a sua atualização e especialização, apesar das exigências de excelência e competência; a duração das horas trabalhadas foi prolongada via banco de horas, exaurindo ao máximo as energias dos trabalhadores; demitem maximamente, em nome da contenção dos gastos.

Associando essas mudanças ao perfil dos trabalhadores, percebe-se uma valorização da polivalência, o comprometimento organizacional, qualificação técnica, participação criadora, mobilização da subjetividade, capacidade de diagnosticar e decidir. Assim, o desenvolvimento desse perfil de profissional implica em novas aquisições, novas competências, e na capacidade de transitar do tradicional *savoir-*

faire para um novo modo de “saber ser, saber fazer e saber pensar” (ABRAHÃO e PINHO, 2002).

Dal Rosso (2008) frisa que o empregador demanda do trabalhador tanto a elevação da quantidade da produção como a qualidade crescente do produto ou do serviço prestado, sendo, então, a quantidade de dispêndio das capacidades dos trabalhadores, isto é, da sua energia física, inteligência e cultura, bem como a socialização herdada.

O atual processo de intensificação do tempo de trabalho, de acordo com Durand (2004 apud CARDOSO, 2013), se dá não apenas pela maior velocidade na execução dos gestos, mas também pela redução de sua porosidade, em função da supressão dos tempos denominados pelo capital como mortos e vivenciados pelos trabalhadores como tempos de descanso e recuperação.

Entende-se, assim, que cada minuto deve ser inteiramente ocupado, sem paradas. O capital denomina esse arranjo de “posto de trabalho eficaz”, mas, para o trabalhador, isso significa intensificação do tempo de trabalho e adoecimento. (DURAND, 2004 apud CARDOSO, 2013).

A intensificação do trabalho passou a ser defendida como necessária ao desenvolvimento e crescimento econômico, ocultando uma maior exploração dos trabalhadores, ficando a intensificação do ritmo subsumido no processo produtivo. (BARRETO, 2009).

Oliveira e Bueno (2021) trazem uma reflexão de que, frente às condições em que trabalhadores são submetidos à sobrecarga de trabalho, são prevalentes no histórico de suas respectivas vidas, as manobras organizacionais que nublam as condições humanas e impulsionam o aceleração da produção, frente às crescentes metas organizacionais estabelecidas.

Vale destacar que nesse ritmo voraz de demanda do mercado, as metas são frequentemente alteradas, em função das peculiaridades do produto e das movimentações do mercado. Destaca-se ainda, que o estabelecimento de metas coage os trabalhadores a realizarem suas funções com prazos

alienáveis, a mostrar serviço apesar de uma ausência notória de tempo e condições salubres de trabalho (OLIVEIRA e BUENO, 2021).

Ao mesmo tempo que pesa o temor sobre o baixo rendimento funcional, destoante das metas organizacionais (e suas efetivas consequências), os trabalhadores têm consciência do ônus físico e mental causado pelo aceleração do ritmo e constantes cobranças. Pois, em situação oposta ao trabalho penoso, os trabalhadores encaram o desemprego. Por isso, mesmo sofrendo os prejuízos das ameaças, os trabalhadores ainda optam por continuar no emprego, mesmo sacrificando, assim, a sua própria saúde. Dessa forma, estes trabalhadores se submetem às condições extremas e insalubres, preterindo o desemprego. (BERNARDO; NOGUEIRA e CAPOULADE, 2014 apud OLIVEIRA; BUENO, 2021)

Em relação ao trabalho, dados da Previdência Social, em 2006, já evidenciavam um crescimento de casos de transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho (BARRETO, 2009). Dentre eles, já apareciam como maiores incidências o estresse profissional, a ansiedade e a depressão.

Os transtornos mentais e do comportamento, relacionados ao trabalho, são resultado de contextos de trabalho em interação com o corpo e o aparato psíquico dos trabalhadores. Entre diversos contextos geradores de sofrimentos, estão fatores relacionados ao tempo, ao ritmo e ao turno de trabalho, às jornadas longas, aos ritmos intensos ou monótonos, à pressão por produtividade, aos níveis altos de concentração somada com o nível de pressão exercido pela organização do trabalho, que podem causar transtornos no trabalhador. (BRASIL, 2001 apud VASCONCELOS; FARIA, 2009).

De acordo com o Ministério da Saúde (BRASIL, 2001), a relação específica dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho conta com 12 grupos de doenças mentais:

1. Demência em outras doenças específicas classificadas em outros locais (F02.8);
2. *Delirium*, Não-sobreposto à Demência, como descrita (F05.0);
3. Transtorno Cognitivo Leve (F06.7);
4. Transtorno Orgânico de Personalidade (F07.0);

5. Transtorno Mental Orgânico ou Sintomático Não Especificado (F09.-);
6. Alcoolismo Crônico Relacionado ao Trabalho (F10.2);
7. Episódios Depressivos (F32-);
8. Estado de Estresse Pós-Traumático (F43.1);
9. Neurastenia (Inclui Síndrome de Fadiga) (F48.0);
10. Outros Transtornos Neuróticos Especificados (Inclui Neurose Profissional) (F48.8);
11. Transtorno do Ciclo Vigília-Sono devido a Fatores Não Orgânicos (F51.2);
12. Sensação de Estar Acabado (Síndrome de *Burnout* ou Síndrome do Esgotamento Profissional) (Z73.0).

O Conselho Federal de Psicologia diz que a relação entre trabalho e saúde mental parte de um pressuposto de que “envolvem aspectos da organização, processo e condições de trabalho, a compreensão da vivência subjetiva no trabalho e as complexas interações com o aparelho psíquico humano e assim repercutindo, de uma forma positiva ou negativa, sobre a saúde mental dos trabalhadores” (CFP, 2019, p. 14).

Em complemento, Borsoi (2007) ressalta que a compreensão da relação entre saúde mental e trabalho se dá através de alguns aspectos: “Quando um indivíduo ingressa no mundo do trabalho, começa a organizar sua vida em função das exigências desse novo lugar, e é lá que deixa a maior parte de suas melhores horas do dia e durante a maior parte de sua vida”.

Se para a compreensão de processos de adoecimento de base e expressão orgânicas devem ser considerados a singularidade de indivíduos, histórias de vida, suscetibilidade ou predisposição, a preocupação também deve ser semelhante na saúde mental (BORSOI, 2007).

Basaglia (1980, p. 79 apud BORSOI, 2007) afirmava que a doença mental, como todas as doenças, expressa as

[...] contradições do nosso corpo, e dizendo corpo, digo corpo orgânico e social. É nesse sentido que direi que a doença, sendo uma contradição que se verifica no ambiente social, não é um produto apenas da sociedade, mas

uma interação dos níveis nos quais nos compomos: biológico, sociológico, psicológico.

Se os modos humanos de viver incluem o lugar do trabalho, da sexualidade e da família; se a história de vida das pessoas é, também, a sua história biológica e a história dos momentos percebidos por elas como significativos; se é assim para qualificar e compreender os modos de sofrimento psíquico relacionados ao trabalho (sejam eles configurados ou não como transtorno ou doença mental), é necessário, além de considerar a concretude da situação de trabalho, levar em conta os vários aspectos da história do trabalhador, bem como seu modo de significar os eventos marcantes da sua vida (BORSOI, 2007).

Em estudo realizado com um grupo de gestores de uma empresa privada em Belo Horizonte-MG, Brant e Dias (2003) constataram o sofrimento nestes profissionais de acordo com as mudanças dentro do contexto empresarial. Os resultados percebidos na representação do sofrimento, conseguiram expressar, no grupo de gestores, com mais frequência, aspectos como ansiedade, tensão, preocupação, tristeza, dificuldade de realizar as atividades e a perda de interesse pelas coisas vieram na sequência, assim como fatores físicos, como dor de cabeça, sono incompleto ou intranquilo, sensações desagradáveis no estômago, má digestão e tremores nas mãos também apareceram nos resultados. Todo este sofrimento pode-se constituir em fator de adoecimento.

Os trabalhadores que estão vivenciando grandes situações de pressões por metas de trabalho vêm sofrendo sucessivos ataques no ambiente laboral. Por consequência, são deflagradas toda sorte de doenças que eram inexistentes no histórico do trabalhador. “Comumente as repercussões não estão tão somente restritas as lesões físicas ou orgânicas, mas transtornos mentais vêm se espalhando numa prevalência cada vez maior, ante ao ritmo voraz de produção que oprime e suga todas as forças mentais e físicas do trabalhador”. (OLIVEIRA e BUENO, 2021).

Barreto (2009) ainda diz que quando as humilhações se repetem por longo tempo, os agravos e os danos se expressam em ideias de indignidade, pois o passado está presente na memória.

Não há esquecimentos, mas choro frequente. São nossas emoções e afetos que dá sentido e significado a nossa vida, compondo a fotografia do real, do vivido socialmente. São danos psíquicos que se materializam em tristeza, medo, vergonha que evoluem para estresse, *Burnout*, depressão, síndrome do pânico ou morte por exaustão, deixando marcas na subjetividade coletiva.

2.2.1 O Trabalho em Tempos de Pandemia da Covid-19

Na atualidade, é perceptível o agravo acentuado da saúde mental nos trabalhadores desde a chegada da pandemia da Covid-19. Guedes (2020) relata que a pandemia afetou diversos aspectos da vida das pessoas de uma forma mais generalizada, desde a rotina com os cuidados da saúde à forma de se organizar para viver e trabalhar.

Trata-se de uma crise sanitária que tem dimensões sociais, políticas, jurídicas, econômicas e psíquicas, exigindo a (re)construção de lugares na cena social que implicam cada indivíduo a partir de sua singularidade e de suas relações. Nesse cenário, os trabalhadores têm sofrido as consequências da pandemia: são novos espaços e tempos; novas exigências físicas, sociais, cognitivas e psíquicas; novos arranjos contratuais; novas demandas de atuação.

Na nova organização do trabalho, de acordo com Guedes (2020), houve o aumento do volume de atividades, isto é, novas atividades (que antes não eram necessárias), além de novas responsabilidades e novas formas de comunicação. Sobre as condições de trabalho, o teletrabalho na pandemia alterou significativamente o ambiente físico (que passa a ser a casa do trabalhador) e as características antropométricas do posto de trabalho, com foco nas condições ergonômicas.

Essas condições podem gerar estresse pela dificuldade de controle e separação das atividades, dificuldade na divisão dos tempos de trabalho e de lazer, sedentarismo e sobrecarga de trabalho físico (pela postura e excesso do uso de eletrônicos) e psíquico (pelo estresse e sobrecarga cognitiva e emocional) (GUEDES, 2020).

De acordo com Guedes (2020), instaura-se o “novo normal” de forma a mudar o cotidiano do trabalhador e a demandar novos procedimentos. “A manutenção dessas condições leva a um processo de desgaste que tem o potencial de gerar sofrimento e adoecimento” (MORONTE, 2020, p. 225 *apud* GUEDES, 2020). Desse modo, o

trabalhador vivencia o acúmulo de angústias que podem desencadear o adoecimento mental.

Miranda *et al.* (2020) trazem a visão da rotina dos profissionais de saúde em meio à pandemia da Covid-19:

Os trabalhadores da linha de frente, enfrentam grandes desafios diariamente: alto risco de infectividade, sentimento de impotência frente às constantes mortes, ameaças feitas por pessoas em busca de atendimento, falta de recursos o distanciamento social rigoroso, além de enorme angústia, esgotamento e estigmatização. Logo, estes desafios podem se tornar um gatilho para o desenvolvimento de estresse, ansiedade, Síndrome de Burnout e depressão. Além disso, pode surgir, ainda, o abuso de substâncias como ansiolíticos, hipnóticos e álcool (LANCET, 2020 apud MIRANDA *et al.*, 2020)

Neste mesmo contexto, Miranda *et al.* (2020) relatam que outros diversos trabalhadores foram impossibilitados de interromper os serviços e continuaram atuando em seus empregos de forma presencial, tais como caixas de supermercado, entregadores e motoristas de transporte público. Esses trabalhadores continuaram sendo expostos e, com maior chance de serem contaminados, tiveram maior propensão de desenvolver ansiedade e outras doenças mentais. Outros profissionais, como professores universitários, continuaram trabalhando por meio de homeoffice e tiveram que se reinventar e criar estratégias de ensino à distância. “Diante de tal cenário, os educadores começaram a sofrer grande pressão por parte dos alunos e das instituições, o que reverbera no adoecimento, principalmente relacionado à saúde mental”. (MIRANDA *et al.*, 2020).

Uma pesquisa realizada pela Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ, 2022), fez uma análise sobre o impacto da pandemia e do isolamento social na saúde mental dos trabalhadores essenciais, e identificaram que sintomas de ansiedade e depressão acometem quase 50% dos profissionais entrevistados, e boa parte destes abusa de bebidas alcoólicas e/ou sofreram mudanças no hábito do sono.

A Organização Mundial da Saúde, no Brasil, aponta que mais de 10 milhões de pessoas sofrem com depressão e essa será uma doença mais comum do país até 2030. Assim como a Síndrome de Burnout é um problema a ser considerado pelas

empresas, uma vez que muitos afastamentos vêm ocorrendo devido a doenças mentais relacionadas ao trabalho (ALBUQUERQUE, 2021).

2.2.2 Síndrome de *Burnout* sua caracterização como doença ocupacional

Reconhecida como um dos transtornos mentais e do comportamento pelo Ministério do Trabalho desde 2001, a Síndrome de Burnout (ou Síndrome do Esgotamento Profissional) veio crescendo e ganhando espaço ao longo dos anos como um problema a ser percebido dentro das organizações empresariais.

O termo *burnout* apareceu inicialmente em uma publicação de Schwartz e Will, em 1953, com um estudo de caso descrevendo os problemas de uma enfermeira psiquiátrica que se desiluiu com o seu trabalho, e descrita (conceitualmente) pela primeira vez em 1974, pelo médico Herbert Freudenberger (Franco *et al.*, 2019). Desde então, diversos outros estudos e trabalhos científicos começaram a ser publicados, e os conceitos e entendimentos da síndrome tomaram forma e indicam que ela “se manifesta de forma lenta e progressiva, sendo acrescida de vários sintomas que na maioria dos casos não se desenvolvem ao mesmo tempo, o que torna difícil o diagnóstico inicial da doença” (FRANCO *et al.*, 2019).

Furlan (2022) menciona que a Síndrome de Burnout é um conjunto de sintomas físicos e emocionais decorrentes do estresse crônico relacionado ao trabalho e identifica três fases para quem sofre com este transtorno:

1. Inicialmente, há um aumento brusco da produtividade, e o profissional passa a trabalhar mais horas do que o recomendado, inclusive aos fins de semana;
2. A segunda etapa é o surgimento de outros sintomas, como taquicardia, falta de ar, dores musculares, dor de cabeça e insônia. Nessa fase, é possível também notar mudanças na alimentação;
3. Por fim, o profissional chega à exaustão, que pode resultar em faltas ao trabalho ou em não cumprimento de prazos. A síndrome também pode desencadear outras doenças, como ansiedade e depressão.

Em complemento, Franco *et al.* (2019) entendem que o profissional acometido com a doença possui menos interesse em práticas inovadoras e apresenta um

desgaste físico e psicológico quando é posto em situação de exigência de uma maior criatividade e comprometimento com o trabalho.

O art. 19 da Lei Federal nº 8.213/91, de 24 de julho de 1991, define o acidente do trabalho da seguinte forma:

[...] Ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou de empregador doméstico ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho (BRASIL, 1991),

Em janeiro de 2022, a Síndrome de *Burnout* foi reconhecida oficialmente como doença ocupacional e incorporada à lista de doenças ocupacionais e reconhecidas pela Organização Mundial da Saúde, o que garante ao trabalhador as mesmas garantias trabalhistas e previdenciárias previstas para as demais doenças do trabalho.

Dentro do contexto desta patologia, mesmo que um trabalhador possua um quadro decorrente de causas degenerativas não relacionadas ao ambiente de trabalho, mas se, comprovadamente, o trabalho contribuir, de alguma forma, para o desencadeamento ou piora da patologia, estará configurada a doença profissional e do trabalho ou acidente de trabalho. (FRANCO *et al.*, 2021)

Franco *et al.* (2021) concluem, então, que o reconhecimento da Síndrome de Burnout como doença ocupacional vem através das características fundamentalmente observadas dentro do contexto comportamental das empresas e os resultados causados nos trabalhadores: esgotamento físico e psicológico, que são ocasionados pela tensão emocional e pressão nas empresas; ambiente de trabalho competitivo impulsionado pelo empregador; exposição dos trabalhadores a exaustivas jornadas de trabalho associadas às exigências impostas, para cumprimento de metas; e expectativas que se transformam em frustrações. Estes são fatores primordiais e desencadeantes no ambiente de trabalho para o desencadeamento da Síndrome de Burnout.

2.3 A Promoção da Saúde Mental nas Organizações

A promoção da saúde na sua integralidade é vital para que o indivíduo se conheça e acompanhe sua saúde ao longo de sua vida.

Segundo a Organização Mundial de Saúde – OMS (1948) “a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade”. Nesse contexto, o indivíduo precisa estar bem consigo, conseguir lidar com as adversidades impostas pela rotina, promover suas habilidades, pois saúde mental é basilar para nortear o aprendizado, autoconhecimento, equilíbrio emocional, dentre outros preceitos fundamentais para uma convivência em sociedade de maneira salutar e produtiva. No contexto social, a saúde mental pode ser fomentada através da prática de atividade física, a qual está “linkada” à autoestima, o que retarda o aparecimento de doenças vinculadas ao sedentarismo, fomentada também com a presença de ambientes psicologicamente saudáveis que ajudam e contribuem para que o indivíduo tenha boa saúde física e mental, bem como reduz gastos com a doença em si, pois o foco passa a ser a prevenção de patologias — e mesmo que o indivíduo seja acometido por alguma doença, se tratado logo nos estágios iniciais, a possibilidade de cura, tempo e o desgaste do paciente e o custo do tratamento são infinitamente menores; além disso, favorece um ambiente mais feliz e uma cidade/sociedade mais sadia.

Vale salientar a importância da promoção da saúde mental diante da conjuntura atual.

A Política Nacional de Promoção da Saúde - PNPS (BRASIL, 2014), por intermédio da Portaria 2. 444, traduz a promoção de saúde como

um conjunto de estratégias e formas para produzir saúde no âmbito individual e coletivo, que se caracteriza pela articulação e cooperação intrasetorial e intersetorial e pela formação da rede de atenção a saúde, buscando se articular com as demais redes de proteção social, com ampla participação e amplo controle social.

No Brasil, segundo a Constituição Federal de 1988, artigo 196 “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que

visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.”

Diante do exposto, somados a elementos do cotidiano que impactam de maneira direta ou indireta na qualidade de vida das pessoas e a políticas públicas, intervenções, como hábitos saudáveis e condições e relação no trabalho, devem ser adotadas através de ações nas empresas para a promoção da saúde no Brasil. Essas ações são de suma importância quando se considera que 40% da população brasileira, segundo dados do IBGE (2013), possui ao menos uma doença não transmissível, como diabetes, hipertensão, doença cardiovascular, depressão, problemas crônicos de coluna — elas estão diretamente ligadas ao estilo de vida moderno, ao estresse diário, especialmente nas grandes cidades. O ambiente urbano oferece altos níveis de poluição, muita pressão no ambiente de trabalho, pouco tempo ou quase nenhum para a prática de exercícios físicos, o que leva muitos trabalhadores ao sedentarismo, alimentação mais rápida, o que muitas vezes convida ao acesso a pratos de fast food e, desta forma, a alimentação se torna pobre em nutrientes, fibras, frutas e verduras e com raras alimentações em casa, em família, apreciando os alimentos ou, inclusive, com a produção do seu próprio alimento.

E neste sentido as empresas, não em sua integralidade, mas em geral, as de médio e grande porte buscam apoiar seus colaboradores e oferecer programas que atuam na promoção da saúde integral (mente, corpo e alma), com programas de bem-estar, qualidade de vida, práticas integrativas, que geram o aumento de satisfação com o trabalho, aumentam o índice de fidelização dos colaboradores e, conseqüentemente, obtêm equipes que são mais produtivas e mais envolvidas com o negócio, reduzindo o absenteísmo e o turnover (FARIA, 2016).

Ambientes que são, em certa medida, salubres, livres de opressões, com gestores e líderes de empresas que respeitam as pessoas, que trabalham de forma harmoniosa, atendem às normas de segurança do trabalho e a legislação trabalhista, ajudam a reduzir sensivelmente problemas emocionais e físicos dos empregados e tornam o espaço mais adequado para que as pessoas se sintam mais motivadas e

queiram permanecer, gerando uma via de mão dupla — equipara-se a satisfação à produtividade da organização.

Os temas de estresse ocupacional e psicopatologia do trabalho representam duas correntes disciplinares que analisam como a dinâmica e a natureza das exigências do trabalho atuam sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, desencadeando psicopatologias e manifestações do caráter psicossomático (COOPERS, 1988 *apud* DEJOURS, 1994). Essas duas correntes estudam sobre os impactos do sofrimento no trabalho, como a ansiedade, doenças psicossomáticas e tensão no trabalho, as disfunções orgânicas e os mecanismos individuais e em grupos para superar e defender os trabalhadores.

As estratégias dos colaboradores para dirimir o estresse podem ser de ordem cognitiva ou comportamental, individual ou em grupo, mas é notório que a ajuda de família e amigos, além de sair do ambiente opressor e buscar ajuda especializada contribuem para que a pessoa que está sofrendo saia de seu respectivo quadro patológico — mas não se pode deixar de estar atento aos sinais, pois os impactos podem ser leves desde dores de cabeça, até mais graves, como gastrite e, até mesmo, a morte. Desta forma, conclui-se que não é o trabalho em si que é nocivo e, sim, a forma como ele é organizado pelo próprio homem (COHN; MARSÍGLIA, 1993).

Quando falamos da inter-relação do trabalho na esfera mental, a dinâmica perturbadora passa por diferentes categorias, desde as macrossociais ao indivíduo, e é fato que os avanços tecnológicos aumentam as exigências cognitivas do indivíduo, exigindo esforços cognitivos maiores (10.KARASEK,R.& THEORELU, Op. cit.; SELIGMANN SILVA, Edith.. Relatório de Pesquisa/CNPQ, 1984/85. 11. DEJOURS, Christophe, A loucura do trabalho. Op. cit. 74).

É notório que a relação da saúde mental com o trabalho está diretamente ligada a fatores, como: jornada de trabalho; turno de trabalho; pausas; qualidade e quantidade de trabalho; pressões de desempenho; a densidade das atividades cognitivas; o controle exigido sobre suas atividades profissionais também aumentam; necessidades psicológicas para preservação da identidade, dos valores essenciais,

dos ambientes físicos, químicos e biológicos e as condições a que o profissional é exposto a elas; além das inter-relações na esfera mental.

Ao pensar no conceito de saúde, de acordo com a OMS (2020), a cada 1 dólar investido em ações de saúde mental e bem-estar, 4 dólares são ganhos com aumento em produtividade.

Quando aborda-se, especificamente, o tema sobre a saúde nas empresas, não é um estado que se busca, mas um objetivo a ser constantemente alcançado através do equilíbrio, psíquico, físico, social e emocional que ajuda a manter o colaborador produtivo, feliz e atuante e assim contribui com um clima organizacional engajado, produtivo e positivo.

A Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP) calcula que de 20% a 25% da população já apresentou, apresenta ou apresentará alguma doença mental alguma vez na vida (REVISTA ÉPOCA, 2020).

Outro dado relevante é sobre a primeira fase da pesquisa realizada pela Coordenação de Saúde Mental do Ministério da Saúde (BRASIL, 2020). Ela realizou o estudo com o objetivo de entender e avaliar o impacto da pandemia da COVID-19 na saúde mental do brasileiro.

A pesquisa do Ministério da Saúde reuniu informações sobre a saúde mental do brasileiro durante a pandemia da Covid-19 e revelou que a ansiedade é o transtorno mais presente no período (BRASIL, 2020).

De acordo com Pagno (2020):

Após a primeira etapa da pesquisa foi verificada a elevada proporção de ansiedade (86,5%); uma moderada presença de transtorno de estresse pós-traumático (45,5%); e uma baixa proporção de depressão (16%) em sua forma mais grave. Os dados são refletidos nos questionários de escalas para rastreios das condições psicológicas dos pesquisados, que também foram submetidos às questões sociodemográficas.

Quando falamos sobre a rotina de trabalho no Brasil a grande maioria dos trabalhadores executa suas funções em uma jornada de 8h diárias, totalizando em

média 40h semanais de trabalho, não podendo exceder 44h semanais, como preconiza Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, o qual consolida as Leis Trabalhistas. Portanto, um trabalhador, que passa mais tempo no ambiente de trabalho do que em casa, pode adoecer.

No sentido de mitigar os efeitos perversos que diversas doenças podem desencadear nos colaboradores, fragilizando-os mentalmente, as empresas têm papel fundamental para acolher os colaboradores, tornar o ambiente cada vez mais adequado ou apoiar o colaborador a instalar-se de maneira adequada em home office e desenvolver iniciativas que ajudem o indivíduo ou as equipes (Revista Administração empresas, 1993).

Uma rotina de trabalho adequada, vinculada a hábitos saudáveis (como a prática de exercícios), melhora a percepção, a agilidade, a atenção, dentre outros elementos ligados ao sistema cognitivo. Os exercícios físicos são importantes para que o corpo trabalhe com eficácia e, se feitas de maneira regular, podem ocasionar o bem-estar físico, evitar o aparecimento de doenças associadas ao sedentarismo, como hipertensão e doenças cardiovasculares, reduzir o estresse, a depressão e a ansiedade (Saúde Coletiva, 2011). Concomitante a prática da atividade física, outro fator importante é a adesão de uma dieta saudável, pois esta, quando bem equilibrada, fornece minerais, nutrientes e outros complementos vitamínicos os quais são importantes para o bom funcionamento do organismo.

De acordo com o Atlas de Saúde Mental da Organização Mundial de Saúde (Mental Health Atlas, da OMS, 2020), com dados de 171 países, que é publicado a cada três anos e que compila informações sobre saúde mental, legislação, recursos humanos, financiamento e utilização dos serviços e coleta dos dados, nota-se uma falha global ao oferecer os serviços de saúde mental à população e com o aumento na procura deste serviço, mas nenhuma das metas sobre saúde mental, prestação de serviços de saúde mental, ambientes comunitários, promoção e prevenção foram alcançadas.

Em 2020, apenas 51% dos 194 Estados Membros da OMS relataram que sua política ou plano de saúde mental estava em consonância com os instrumentos internacionais e regionais de direitos humanos, muito aquém da meta de 80%. E apenas 52% dos países cumpriram a meta relativa aos programas de promoção e prevenção de saúde mental, também muito abaixo da meta de 80%. A única meta atingida para 2020 foi uma redução na taxa de suicídio em 10%, mesmo assim, apenas 35 países disseram ter uma estratégia, política ou plano de prevenção autônomo.

A Pesquisa Global do Instituto Ipsos (JUNQUEIRA, 2021) diz que: “Para 40% dos entrevistados no Brasil, saúde mental é o maior problema sanitário que o país enfrenta na atualidade”. Acrescenta que, para os brasileiros, a importância da saúde mental se equivale a importância da saúde física, apesar do sistema de saúde direcionar muito mais cuidados para esta. A pesquisa evidenciou que os brasileiros ficam incomodados sobre como o tema Saúde Mental é tratado no país, isto é, de forma rasa e preconceituosa. De acordo com Carbinatto (2022), essa preocupação pode ser vista como uma reação ao alto índice de transtornos mentais no país. E como resposta à alta incidência no âmbito de saúde psicológica e mental, governos focam nas campanhas de prevenção e conscientização, como “Janeiro Branco”, “Setembro amarelo” e no “Dia Mundial da Saúde Mental”. As campanhas referenciadas têm como objetivo alertar, pessoas e instituições, para a necessidade de ofertar condições para uma boa saúde mental e emocional — observa-se que elas estão cada vez mais presentes nas mídias sociais e também começaram a fazer parte do calendário de ações em algumas empresas. Entretanto, o que se percebe é que ainda é algo muito superficial, pois não se vê ações mais efetivas que abordem mais a fundo o que deriva o sofrimento mental.

Nota-se que o tema sobre transtornos, como depressão, ansiedade e Síndrome de Burnout, está cada dia mais presente na rotina do trabalho, o que leva as empresas a se atentarem para o tema, visto que funcionários e líderes acreditam que as empresas têm obrigação de dedicar-se à saúde mental, oferecendo condições salutaras para o bem estar emocional no ambiente de trabalho. Apesar de algumas empresas revelarem ter aumentado o investimento em saúde mental de seus

colaboradores, ainda se nota carência e insatisfação em relação à eficácia de tal investimento.

A falta de satisfação é evidenciada pelo crescente número de adoecimento de colaboradores das empresas. Isso ocorre, pois as organizações estão realizando ações pontuais e não preventivas. Hoje, tais ações atenuam o problema, o que alivia a dor momentaneamente, mas a real causa do adoecimento mental ainda se mantém latente, o que leva a ter um “efeito bumerangue”, que acaba voltando, muitas vezes, com mais força.

O ideal é que empresas realizem investimentos constante e genuínos em saúde mental, com mudança de clima no ambiente de trabalho, preparando e capacitando melhor os líderes para que esses possam lidar com o tema de saúde mental de modo mais assertivo e transparente. É preciso ter uma mudança na estrutura da organização, que vai desde o modo de comunicar até o modo de acolher o seu colaborador. Entretanto, apesar de todo o relato eufemista de ações em saúde mental, o que se vê são empresas justificando a ausência de investimento por falta de orçamento, já que consideram que cuidar da saúde custa muito caro, o que se torna um desacerto, já que não cuidar das pessoas provocam gastos mais relevantes e muitas vezes irreversíveis.

A Saúde Mental é elemento fundamental para o trabalho, assim como para a produtividade, o bem-estar físico, mental e psicológico dos trabalhadores e, por causa disso, tornaram-se assuntos de extrema relevância para as empresas. Para melhorar tais aspectos é necessário o envolvimento de todos na criação de planos de ações, elaborados com solidez, com aspectos conjunturais que tragam a sensação de proteção ao trabalhador.

Quando um funcionário se sente inserido em um ambiente saudável e colaborativo, o trabalho ganha sentido e importância, gerando satisfação e aumento da produtividade, resultando em um processo de “ganha-ganha”, onde é bom para o colaborador como para o negócio.

Diante do cenário atual, a Política Nacional da Promoção da Saúde, publicada em 2005 e revisada em 2014, expõem em sua redação objetivos específicos no que tange a preocupação para com trabalhadores em relação dos ambientes destacando-se:

Incentivo para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis com ênfase na redução dos riscos de acidentes de trabalho e doenças relacionadas ao trabalho;

Adoção de ambientes que favoreçam a alimentação saudável, o que inclui a oferta de refeições saudáveis nos locais de trabalho;

Parcerias para estimular atividade física no ambiente de trabalho;

Ações contínuas por meio de canais comunitários, inclusive em ambientes de trabalho, para manter um fluxo contínuo de informações sobre o tabagismo e seus riscos;

- Promoção de ambientes de trabalho livres de tabaco, o que inclui atuação junto aos profissionais da área de saúde ocupacional, para apoiar a cessação do tabagismo entre funcionários;
- Programas de acolhimento pessoal, atendimento psicológico ou psiquiátrico, canal para escuta ativa.

Ao oferecer ações que propiciam ambientes de trabalho que valorizam a qualidade de vida aos seus colaboradores, as empresas propiciam a condição do trabalhador se tornar o protagonista da promoção de sua saúde mental.

2.4 Estudo de Viabilidade para Novos Negócios: Principais Análises e Indicadores de Atratividade

As análises de viabilidades são estudos para saber se um projeto é viável ou não e serve para comparar os investimentos com os resultados e definir se vai valer a pena investir.

Cada vez mais as pessoas têm buscado pelo empreendimento mais lucrativo, mais próspero, mesmo com o cenário tão instável do Brasil. O fato de haver oscilações não significa que se deva regredir, devemos pensar em disseminar os negócios. Mas não podemos somente pensar em abrir e pronto, temos que pensar na viabilidade do negócio, fazer uma análise criteriosa de mercado, a fim de obter sucesso e segurança no que está sendo realizado.

Quando se decide realizar um negócio, precisa-se de um planejamento, isto é, de como o que irá ser ofertado chegará ao conhecimento do público e o que se quer

alcançar. Precisamos muito da análise de viabilidade econômica para diminuir os riscos e, assim encontrar a melhor forma de empreender.

Segundo Chagas (2006, p. 143) a escolha do que empreender devem ser considerados alguns fatores que podem torná-lo mais cativante ou não, como:

- Efeitos da situação econômica: Medir a sensibilidade do produto às variações econômicas, Produtos mais baratos e de consumo necessário têm melhores condições de enfrentar crises.
- Controle governamental: Os negócios sob controle governamental podem ter as regras alteradas a qualquer momento e nem sempre atendem aos requisitos de competência e qualidade.
- Disponibilidade de insumos: verificar se as Disponibilidade de insumos: Verificar se as fontes de insumos, componentes e elementos necessários à empresa são de fácil acesso.
- Ciclo de vida do setor: É fundamental avaliar o estágio do setor, se está em expansão, estagnação ou retração. Em qualquer um deles, é possível encontrar oportunidades, mas o setor em expansão oferece condições melhores, uma vez que em geral a demanda é maior do que a oferta, e os clientes ainda não têm tradição de fidelidade aos fornecedores. Nos setores em estagnação ou retração, a concorrência é acirrada. Lucratividade: A lucratividade é fator decisivo para a escolha do negócio. Se a lucratividade for alta, as chances de sucesso são maiores, e o negócio é menos vulnerável a situações adversas.

Testar a viabilidade de um novo produto é saber o grau de aceitação dos clientes. Por isso, é necessária uma análise mercadológica, na qual o ramo de atuação do produto ou serviço será diagnosticado. A partir dela, os aspectos que influenciarão a previsão de receita e, conseqüentemente, a viabilidade serão identificados (DUARTE, 2015).

Com esses resultados, pode-se traçar metas, planejamento, objetivos, estratégias, ou seja, um plano de negócio bem feito antes mesmo de começar.

Planos de negócios são documentos elaborados primordialmente por empreendedores, onde são descritos nos detalhes pertinentes aos objetivos que visam cumprir e ao público a quem será apresentado. Os objetivos podem variar desde um estudo de viabilidade da ideia até a obtenção de recursos, financeiros ou não, para iniciar o empreendimento. Quanto ao público, este pode ser um investidor, um parceiro comercial, um potencial funcionário-chave a ser contratado, um futuro sócio ou mesmo o próprio empreendedor. Qualquer pessoa que necessite conhecer

de uma forma ampla e abrangente, ainda que superficial, o conceito de negócio e a viabilidade de sua implantação, faz parte do público a quem o plano se destina (HASHIMOTO, 2012).

A técnica de estudo de caso, segundo Hashimoto (2012, p. 16), se torna uma potente ferramenta para ilustrar possíveis expectativas do empreendedor (ou futuro empreendedor): de aprender com a experiência prática. No entanto, em vez de ganhar essa bagagem por conta própria e, possivelmente, cometendo ainda mais erros, o ideal é aprender com quem já passou pelas dificuldades iniciais, inerentes a todo processo empreendedor, muito embora o aprendizado resultante da experiência de terceiros tampouco substitua a vivência pessoal que o futuro empreendedor terá em sua jornada.

Ao se adentrar no dimensionamento do mercado, surge a importância na localização adequada para o estabelecimento de um novo negócio, já que esta é fundamental para o sucesso dele, pois a praticidade e o “estar no local certo na hora certa” serão decisivos para a captação de clientes (BAVARESCO, 2013).

É muito importante o empresário ter pleno entendimento do seu nicho de atuação para poder conduzir e estruturar o seu negócio, de forma a recepcionar bem as exigências do seu público. Com isso ofertará melhor o seu produto e saberá também escolher os melhores fornecedores.

Furlan (1997) lembra que, quando se pensa em clientes, o primeiro passo é entender a quem seu negócio irá atender, ou seja, quais são as características deles e como serão os papéis de compra do público-alvo.

Os clientes são o que move o negócio, as peças mais importantes. Por isso, é significativo ter o conhecimento a quem se deve alcançar, ter experiência com esse saber. Hoje os clientes são mais exigentes devido às concorrências, isto é, eles esperam ser encantados.

Isto também vale quando se quer viabilizar um projeto dentro de uma empresa. Inicialmente, é preciso ter uma visão holística do negócio, para propor algo, significa ter o conhecimento, acreditar nele e no que está sendo proposto, que será possível realizá-lo, além de ser necessário passar credibilidade. Neste caso, o cliente passa a ser o CEO da empresa.

Alguns projetos são instituídos, mas, por algum motivo, não trazem a resposta satisfatória, isso também acontece com os investimentos. Pessoas que planejam investir é importante conhecer o quanto o caixa será afetado ou favorecido por um projeto.

No mercado financeiro já se usa indicador de viabilidade para realizar diagnóstico de qual será o possível lucro mediante o investimento, com o VLP (Valor Presente Líquido).

Para responder, primeiro tem-se que extrair as variáveis. Em seguida, colocar as variáveis nos campos correspondentes da fórmula do VPL e, por fim, resolver a fórmula. (FIRMINO, 2021)

Aplicar as variáveis na fórmula do VPL

$$VPL = FC_0 + FC_1/(1+i)^{(j+1)} + FC_2/(1+i)^{(j+2)} + \dots + FC_n/(1+i)^{(j+n)}$$

Onde:

i= taxa de desconto,

FC₀= fluxo caixa inicial,

FC₁, FC₂ e FC₃= quanto de retorno terá por ano (3 anos),

J= juros.

Se o VPL for negativo, o projeto não é bom. No final das contas, isso vai sugar o dinheiro do negócio. Porém, como o VPL é positivo, neste caso, deve-se investir no projeto. Quanto maior o número positivo, maior o benefício para a empresa (FIRMINO, 2021).

Existe também a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que representa o valor do retorno mínimo esperado para um investimento. É uma excelente base para se tomar decisão, mas não é 100% segura.

A TMA (Taxa de Mínima de Atratividade) é composta por outros fatores(SCHULTZ,2019).

Tem que ser analisado o ponto de equilíbrio, além da VLP e TMA, pois ele analisa se os custos serão igualados as receitas. Isto acontece quando não há lucro nem prejuízo: e é neste momento que será analisado se é possível continuar ou não com o projeto.

Seguindo essas etapas, seguramente estará qualificado a compreender se o projeto vale a pena ou não ganhar prosseguimento, entendendo cada ponto, conhecendo, fazendo a projeção de receitas, custos, despesas e fluxo de caixa, planejando a estrutura e a tomada de decisão!

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho será a **descritiva** que, segundo Gil (2008), têm como propósito descrever as particularidades de determinadas manifestações e fatos e estabelecer relações entre variáveis, elementos e símbolos. Este tipo de estudo possibilita o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados que Selltiz *et al.* (1965) retratam como uma investigação organizada que relata um fenômeno ou cenário, com detalhes e exatidão, de forma pormenorizada para descobrir as relações entre os eventos. Já Castro (1976) expõe que a pesquisa descritiva está para além de apenas apreender e demonstrar a conjuntura de uma situação, mas representa semelhanças entre variáveis, elaboradas muitas vezes pela pesquisa explicativa. Este mesmo autor descreve que este método é uma descrição simples e transparente de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua interação influencie com as demais. É necessário que as questões da pesquisa descritiva sejam embasadas em um profundo conhecimento do problema, por isto, o pesquisador deve entender intrinsecamente sobre o tema e o que pretende alcançar com este trabalho. Para Gil (2008), o objetivo deste tipo de pesquisa é estudar as particularidades de um grupo, e revelar se existem associações entre as variáveis, mas pode ir além, demonstrando as relações e uma nova visão do problema.

A estratégia deste trabalho científico será a **qualitativa**, pois pretende entender, descrever e explicar os fenômenos sociais acerca da saúde mental demonstrando diferenças, análises de experiências individuais e coletivas, suas interações, formas de comunicações, documentos ou traços de semelhanças, conforme detalha Flick (2009). Já para Richardson (1999), os estudos advindos desta metodologia retratam a complexidade de determinadas questões e as possíveis interações entre as variáveis, para assim compreender e classificar a dinâmica dos grupos sociais. Para Godoy (1995), as técnicas utilizadas por este tipo de trabalho trazem as experiências das pessoas e os simbolismos dos eventos observados, onde o pesquisador é o instrumento-chave e o ambiente é a fonte direta dos dados e, muitas vezes, não é necessário a utilização de técnicas e métodos estatísticos. Contudo, para Flick (2009)

o resultado da pesquisa qualitativa tem o objetivo de apresentar teorias empíricas com base sólida em casos situacionais dos seres humanos e sem generalizações.

O método de pesquisa utilizado será o **estudo de campo**, que possibilitará a observação de um determinado fenômeno diante da realidade para a busca de soluções de um problema específico. Para Gil (2008), este tipo de investigação apresenta semelhanças com o levantamento de dados, com distinções, no que se refere a um aprofundamento das questões propostas. É uma análise mais flexível, e estuda um grupo específico dentro de uma estrutura social, examinando e observando as interações sem a necessidade de interrogações.

E os instrumentos de coleta de dados serão o *benchmarking*, levantamento documental e o bibliográfico, por serem ferramentas assertivas que melhor compreendem o cenário atual, no que se refere à saúde mental dentro das organizações. Pretende-se com o *benchmarking* conhecer a conjuntura contemporânea acerca do tema e, de acordo com Spendolini (1993), avaliar os processos metódicos sobre os serviços, produtos e as pessoas de empresas reconhecidas no mercado apreende-se boas práticas. Esta técnica tem a finalidade de melhoria organizacional de forma flexível, pois seus métodos adaptam com destreza nas mais diversas culturas organizacionais. O nascimento do termo *benchmarking* veio da agrimensura, utilizado para determinar um marco no terreno para comparações de altura, direção, distância, entre outros, carregando um sentido de “ponto de referência”. Um dos pioneiros no uso método foi a Xerox Corporation, que realizou uma visita técnica na Fuji-Xerox no Japão com objetivo de conhecer os custos de fabricação dos produtos japoneses. E o resultado deste processo levou um ganho financeiro e operacional significativo para o Xerox Corporation, tornando um estudo de caso clássico para o estudo da administração. Os tipos de *benchmarking* que usaremos serão o competitivo, que adota uma análise minuciosa da realidade das organizações e o **benchmarking funcional** para conhecer os processos de forma profunda, e o de cooperação para desenvolvermos uma possível parceria com as empresas “modelo” para a disseminação das metodologias de alta performance.

Portanto, para fundamentar este trabalho será necessário efetuar um **levantamento documental** sólido que, de acordo com Fachin (2017), irá selecionar e classificar de forma difusa todos os aspectos dos dados coletados. Porém, Marconi e Lakatos (2008) expõem que esta metodologia é uma fonte primária relevante na coleta de dados, pois retrata o momento que o fato ocorre ou depois do fenômeno. Entretanto, Gil (2008) cita que neste tipo de levantamento é necessário focar no material desenvolvido internamente, seja ele textos escritos em papel ou eletrônicos, porém é preciso que tenha comprovação do fato ou acontecimento. Ao compreender as técnicas e os processos deste método, criaremos uma melhor identificação das informações escritas desenvolvidas pelas empresas que acreditam que o cuidado da saúde mental dos trabalhadores seja a base de sustentação para longevidade do negócio. Pretendemos utilizar os documentos institucionais, como: dados pessoais não sensíveis, cartas, memorandos, e-mails, material para divulgação, folders, catálogos, convites, documentos jurídicos e documentos iconográficos (fotografias, quadros e imagens e registros estatísticos).

Já o **levantamento bibliográfico**, consolidará de forma científica nossa pesquisa e, de acordo com Gil (2008), esta atividade terá como base livros, revistas, artigos e outros escritos que permitirão conhecer os vastos repertórios sem que tenhamos pesquisado diretamente. Portanto, é necessário que estas fontes sejam seguras e analisadas minuciosamente, atentando aos pontos essenciais que circundam o tema.

As metodologias empregadas para a análise da situação atual sobre a saúde mental serão **entrevistas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica**. A entrevista para Gil (2008) é uma técnica onde o investigador utiliza perguntas com objetivo de coletar dados sobre a realidade do investigado. É uma interação social, composta de diálogos ricos em nuances subjetivas, por isto é muito usada pelas ciências sociais, especialmente em pesquisas que tratam de problemas humanos, com objetivo de diagnóstico e orientação. Este processo absorve tudo acerca da vida das pessoas, expondo os mais diversos aspectos sociais, apresentando dados passíveis de classificação e quantificação. Para Marconi e Lakatos (2008), a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa, porque

requer um planejamento para que não fuja do objetivo a ser alcançado. Portanto, é preciso cuidado na escolha dos entrevistados, para que os pesquisadores tenham familiaridade com o tema e disponibilidade para fornecer informações relevantes para o trabalho científico.

A **pesquisa documental** empregará como base as mais diversas fontes disponíveis, principalmente materiais internos das instituições: tabelas, dados estatísticos, jornais, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, vídeos de programas de campanhas etc. Para Gil (2008). Este tipo de pesquisa documental é **imprescindível, porque complementa a pesquisa bibliográfica**, contextualizando o cenário cultural, social e econômico das pessoas inseridas em um grupo, em determinado momento da história. Por se tratar de uma pesquisa social e humana é necessário realizar análises qualitativas sobre o fenômeno pesquisado. Gil (2008) define que as fontes deste tipo de pesquisa influenciam diretamente no resultado do trabalho científico. Entretanto, é preciso avaliar criteriosamente as documentações impressas, eletrônicas, gráficas, audiovisuais e materiais diversos, pois a qualidade da informação é extremamente relevante para o resultado da pesquisa. Contudo, esta etapa deve ser judiciosa, incluindo uma pré análise dos documentos, organização destes materiais e definindo-os por categorias, pois são estas informações que confirmarão ou anularão as hipóteses para as possíveis soluções do problema de pesquisa.

A **pesquisa bibliográfica** será o suporte que fortalecerá a prerrogativa do trabalho científico, e ao buscar sustentação por meio de obras publicadas sobre o tema, teremos amparo e direcionamento sobre qual direção deveremos seguir. Entretanto, a proposta incipiente é sondar se o tema está demarcado de forma clara, selecionando as palavras-chave que tragam resultados assertivos para a investigação, para serem organizados em fichamentos com as devidas referências, e só assim dar início ao processo de escrita. Segundo Gil (2008) este tipo de pesquisa é fundamental, pois usa materiais que já foram publicados, tornando-o um método de baixo custo. E com a inovação tecnológica este tipo de pesquisa propicia aos pesquisadores maiores recursos de busca pela internet em base de dados de artigos científicos reconhecidas mundialmente. Logo, este método é particularmente valioso,

por utilizar as fontes primárias, secundárias e terciárias convergindo artigos, teses, anais, dissertações, periódicos, enciclopédias, dicionários, bibliografias, bancos de dados, catálogos de bibliotecas, diretórios, revisões de literatura e outros em um grande e notável conteúdo científico. Conquanto, salienta Gil (2008), uma investigação bibliográfica é essencial para alicerçar uma provável resposta do problema da pesquisa, porque expõe “saberes” que estruturados difundem o conhecimento, tornando-os públicos, mas em contrapartida, se não forem bem conduzidos comprometerem a qualidade da pesquisa.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do Setor

4.1.1 A saúde mental, o bem-estar e a qualidade de vida no setor do transporte: uma análise crítica

A saúde mental, o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores do setor de transporte sempre é alvo de bastante discussão. A atenção gerada pelo evento recente ligado à pandemia da COVID-19, que está ainda mais em evidência, também trouxe uma série de desafios, como o distanciamento social e os cuidados com a higiene. Seus efeitos podem ser notórios para quem sofreu perdas de familiares, financeiros e do medo da contaminação.

A busca pelo tema saúde mental no Google Brasil alcançou em 2021 seu maior patamar desde 2006. O Brasil foi o país que mais fez pesquisas sobre ansiedade em todo mundo desde janeiro de 2021 na plataforma. A informação faz parte de reportagem da Folha de São Paulo com pesquisa do Datafolha sobre os impactos da pandemia na saúde mental dos brasileiros. O Datafolha mostra que 44% dos pesquisados relataram algum tipo de transtorno mental após o começo da pandemia. Dados da Secretaria Especial da Previdência e Trabalho revelam alta de 26% no número de pessoas que pediram afastamento do trabalho por transtornos mentais e comportamentais em 2020 comparado a 2019 (PVST, 2021).

Entre as categorias mais afetadas pela pandemia estão os profissionais do segmento de mobilidade urbana. Em uma pesquisa feita pelo Summit (2020), mostrou-se que motoristas de ônibus estão 70% mais vulneráveis ao coronavírus do que profissionais de outras áreas.

Devido à crise que enfrentamos em vários setores, inclusive no transporte, a população está com receio da doença e do desemprego, o que, conseqüentemente, tende a gerar doses extras de estresse e de ansiedade.

O Setembro Amarelo, período voltado à atenção à saúde mental, é uma boa hora para repensar ações com mudanças de comportamento que devem perdurar o ano inteiro. “O sofrimento psíquico é tão real quanto quebrar um braço, mas não é percebido assim, por muitas vezes ser sutil, e só enxergarmos o quadro quando ele se aproxima do colapso mental e do suicídio” (SUMMIT, 2020).

Alguns cuidados, segundo Summit Mobilidade (2020), são primordiais para melhorar a saúde mental do trabalhador e hoje as empresas mais do que nunca tem feito um trabalho de conscientização como:

1. Pratique algum tipo de atividade física
 - Isso vale especialmente às pessoas que dirigem sentadas o dia todo. Mesmo dentro de casa, é possível pensar em formas de controle do estresse, o que é fundamental para desfrutar de uma vida mais equilibrada e preservar a saúde.
 - Fazer atividade física libera endorfina, que ajuda a aliviar a tensão e, conseqüentemente, traz a sensação de bem-estar. Além disso, ela ajuda a evitar problemas cardíacos, aumento do colesterol, Acidente Vascular Cerebral (AVC), transtornos alimentares, úlcera e gastrite.
2. Ocupe a mente com assuntos diversificados
 - As notícias nem sempre são animadoras. Queimadas, desemprego e mortes causadas pelo vírus estão entre os assuntos mais comentados na mídia, mas isso pode ser um fator ansiogênico, ou seja, que traz ansiedade. Estar informado é importante, mas não deixe de ocupar a mente com assuntos que tragam prazer, como uma leitura ou um filme do gênero de sua preferência.
 - Cuidado também com excesso de informação. Filtre os conteúdos de suas redes sociais, reflita se eles têm impactado no seu humor. Se sim, faça pequenas pausas e desconecte-se um pouco.
3. Mantenha a curiosidade pela vida
 - Programe-se todo ano para fazer algo inédito. Mesmo que seja simples, como uma nova receita, ler um livro, conhecer um novo local. O importante é realizar algo novo e se sentir desejante.
 - Pequenos desafios pessoais ou programas em família podem ser uma forma de se colocar em movimento. Uma boa dica é começar um esporte e colocar a si próprio pequenas metas: isso auxiliará nas saúdes física e mental, além de trazer realização.
4. Administre e cuide bem do seu sono
 - É importante desenvolver a consciência de que o corpo precisa descansar e da quantidade de horas de sono são necessárias para repor as energias. Por isso, é importante estabelecer uma rotina de sono, na medida do possível, e cuidar da sua higiene. Não levar o celular para a cama é um exemplo simples de como cuidar do sono.
5. Cuide da alimentação
 - Uma dieta mais diversificada e rica em verduras, frutas, grãos integrais e carnes magras facilita a digestão e, por consequência, produz sensação de bem-estar. A ideia de que “você é o que você come” é bastante sábia.
 - Alimentos com mais qualidade tendem a dar mais energia e trazer qualidade de vida. Evitar frituras e processados, assim como beber bastante água são medidas simples que trarão um impacto positivo, inclusive para a saúde mental.

- Como os profissionais dessa área costumam passar o dia em trajetos não planejados, vale a pena levar consigo frutas e outros alimentos que podem nutrir o corpo durante o dia.
6. Destine tempo às pessoas importantes para você
 - É importante priorizar a companhia de amigos e familiares com quem se tenha afinidade. “Ter momentos de lazer e de cuidado com pessoas cuja relação é importante para nós é uma ótima forma de renovar as energias”, destacou a especialista.
 - Se o estresse estiver muito grande, vale a pena conversar sobre isso com as pessoas próximas. Quando os conflitos se tornam frequentes, há perda na qualidade das relações e é comum que familiares e amigos percebam alterações de humor, negativismo, desânimo ou dificuldade de concentração. “Em vez de evitar o convívio, é oportuno ter uma conversa franca e falar sobre as dificuldades enfrentadas”, orientou a psicóloga.
 7. Seja generoso e auxilie as pessoas à sua volta
 - Mesmo que isso seja difícil em situações em que se trabalha sozinho ou em uma cultura que não se promove esse o espírito de cooperação, ser colaborativo é o melhor caminho.
 - Uma das coisas que podem auxiliar é começar a enxergar o que é realmente essencial em sua vida. “Pandemia não combina com excessos. Faz-se necessário sermos mais criteriosos com nosso estilo de vida e abrir espaço para relações pautadas em cooperação”, orientou Santos.
 8. Use bem seu tempo livre
 - Aproveite para fazer as atividades que são prazerosas. Saiba direcionar seu tempo livre para aquilo que traz bem-estar e realização. Se houver pouco tempo disponível, pense em uma maneira de torná-lo produtivo ou com qualidade.
 - Não usar o celular durante certo momento do dia ou aproveitar para ouvir um curso que você deseja enquanto faz tarefas mecânicas são maneiras de abrir espaço na agenda para o que é mais agradável.
 9. “Viva um dia por vez”
 - Lidar com o medo não é uma tarefa fácil diante de um cenário de tantas incertezas, que favorecem a ansiedade. Talvez o melhor caminho seja “viver um dia por vez”.
 - Não assumir para si os problemas causados por fatores externos contribui para manter a serenidade. Planejamento é importante, mas não se deve antecipar o sofrimento por aquilo que está no futuro. A cada dia, uma batalha.
 10. Busque ajuda psicológica
 - Se precisar de apoio por se sentir angustiado, triste, exausto e estressado, considere um psicólogo ou psiquiatra. Existem bons profissionais que poderão acolher sua dor.
 - Segundo a especialista, transtornos mentais ainda são vistos como um tabu, mas não deveriam. A longo prazo, quadros simples não observados com atenção podem se desenvolver e gerar depressão, síndrome do pânico, transtorno de ansiedade generalizada, *burnout* e até suicídio.

Por isso, vale a pena cuidar da saúde psicológica antes que os problemas se somem e a qualidade de vida fique comprometida. Existe apoio especializado para cada um desses quadros (SUMMIT, 2020).

A saúde mental do trabalhador impacta diretamente em sua produtividade e, cada vez mais, as empresas têm investido em um ambiente mais saudável, pois isso vai além do lucro e está ligado à responsabilidade social.

Existe saúde mental e emocional:

- **Saúde mental:** Está mais relacionada com as reações químicas que acontecem no cérebro e que estão em desequilíbrio, fruto de herança genética ou não. Elas podem originar os transtornos mentais, como ansiedade, depressão, fobias (medo extremo de algo ou de situações), pânico etc. Esses desequilíbrios podem ser corrigidos por medicamentos. (NICKEL, 2021)
- **Saúde emocional:** Está relacionada aos pensamentos e emoções que influenciam nosso comportamento. Emoções boas e ruins (tristeza, alegria, raiva, tédio, etc.) fazem parte da vida, mas como reagimos e mantemos o equilíbrio entre elas? Desequilíbrio emocional afeta a nossa autoestima e vice-versa, nos faz sentir incapazes e incompetentes para resolver situações diárias. Porém, existem técnicas que ajudam nesse quesito. (NICKEL, 2021)

O motorista possui um papel de extrema importância no serviço de transporte público, pois está em contato direto com os clientes (passageiros), no qual devem agir de acordo com uma norma de relacionamento interpessoal e proceder de acordo com os princípios éticos e técnicos exigidos pela empresa (SOBRINHO, 2020).

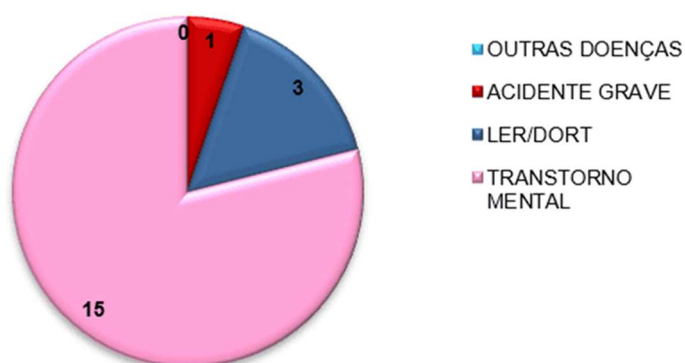
Segundo Sobrinho (2020) os estudos que relacionam a saúde mental e o trabalhador são de extrema relevância, uma vez que, por meio deles, pode-se prevenir, reduzir e alicerçar novas ideias sobre os problemas decorrentes do trabalho tanto em nível individual como coletivo.

O crescimento urbano é visto pelas ocupações irregulares, crescimento descontrolados das cidades, conseqüentemente expandiu as demandas nos transportes coletivos. Aumentou muito os números de automóveis nas ruas, mas ainda sim temos uma grande maioria que usa o transporte público para o trabalho. Com isso, o trânsito fica mais sobrecarregado. Por causa disso, os motoristas têm que ter mais atenção e, o fato de não ter cobrador, também é um dos motivos que eleva o nível de estresse.

A Organização Mundial da Saúde estima que cerca de 30% dos trabalhadores ocupados são acometidos pelos chamados transtornos mentais menores e cerca de 5 a 10% sofrem com transtornos mentais graves. As psicopatologias são originadas por fatores biológicos, ambientais e socioculturais, portanto não podem ser tratadas apenas com medicalização, visto que para compreender as psicopatologias se faz necessário conhecer o indivíduo, o contexto em que está inserido, as relações de trabalho, suas necessidades, estudar a interface “patologia e trabalho”, e com isso corroborar com o desenvolvimento deste processo, abrangendo a visão sobre a saúde mental no âmbito ocupacional (SOBRINHO,2020).

No gráfico, verificamos que, no período entre janeiro a junho de 2014, 19 motoristas de ônibus urbanos foram atendidos pelo CEREST: 79% (ou 15) deles foram diagnosticados com transtorno mental; 16% (ou 3) diagnosticados com LER/DORT; 5% (ou 1) foi vítima de acidente grave; e nenhuma outra doença foi citada (SOBRINHO, 2020).

Gráfico 1 - Doenças notificadas pelo CEREST – janeiro a junho de 2014:



Fonte: Aatoria própria, 2022.

4.1.2 Análise dos CID's Relacionados à Incidência de Transtornos Mentais e Comportamentais de Três Empresas do Segmento de Transporte Urbano de Minas Gerais

No mundo do trabalho nem sempre foi fácil traçar o nexos causal entre o adoecimento dos trabalhadores e o trabalho, tanto em relação às doenças do corpo quanto aos transtornos mentais e comportamentais.

De acordo com dados de um estudo da Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda, transtornos mentais e comportamentais são a terceira maior causa de incapacidade que atingiu os trabalhadores brasileiros, com 668.927 mil casos, entre 2012 e 2016.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT, na Europa, revela que o estresse ocupa a segunda posição entre os problemas de saúde relacionados ao trabalho, afetando cerca de 40 milhões de pessoas. Ainda de acordo com a organização, entre 50 e 60% de todos os dias de trabalho perdidos no continente estariam ligados a esta condição.

De acordo com um estudo sobre o estresse relacionado ao trabalho (OIT, 2016):

Hoje, trabalhadores de todo o mundo enfrentam mudanças significativas na organização e nas relações de trabalho; eles estão sob grande pressão para atender às demandas da vida laboral moderna. Com a velocidade do trabalho ditada por comunicações instantâneas e altos níveis de competição global, as linhas que separam trabalho e vida pessoal estão se tornando cada vez mais difícil de identificar. Os riscos psicossociais, como competição crescente, expectativas mais altas quanto à performance e longas jornadas de trabalho estão contribuindo para um ambiente laboral mais estressante. Além disso, devido à atual recessão econômica que está intensificando o ritmo das mudanças e reestruturações organizacionais, trabalhadores estão experimentando cada vez mais trabalhos precarizados, oportunidades de trabalho reduzidas, medo da perda do emprego, demissões em massa, desemprego e estabilidade financeira reduzida, o que resulta em sérias consequências para sua saúde mental e seu bem-estar.

No Brasil, os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira causa de incapacidade para o trabalho, considerando a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez, no período de 2012 a 2016.

Outro estudo divulgado em abril de 2017, com base nos auxílios-doença concedidos pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), revela que a dor nas costas é a doença que mais afastou os funcionários de empresas em 2016, em especial no setor público. Dos 2,5 milhões de afastamento do emprego registrados pelo INSS, 116 mil tiveram a dor nas costas como motivação, e 108 mil, fraturas na perna ou no tornozelo.

Todos os dados acima demonstram uma realidade que afeta sensivelmente a organização do trabalho.

Sendo assim, neste estudo será feita a análise em três empresas do transporte coletivo de Minas Gerais dos motivos de afastamento por enfermidades, avaliando os CIDs em atestados médicos e a incidências de transtornos mentais nos trabalhadores deste segmento no período de 2017 a junho de 2022.

Os dados coletados foram obtidos dos relatórios das áreas do Setor Médico e Segurança do Trabalho de cada empresa, que foram retirados do sistema de ERP (Enterprise Resource Planning - sistema de gestão integrado, que consegue organizar diversas áreas de uma empresa em um só sistema, gerenciando os dados da empresa em um banco de dados único) de cada empresa denominado Globus.

A. Empresa A

- Empresa do ramo de transporte urbano, localizada no município de Belo Horizonte/MG, atua na região metropolitana de Belo Horizonte atendendo os passageiros da região central da capital mineira, expandindo-se para linhas que atendem as regiões de Lagoa Santa e Nova Lima.

A empresa é considerada de grande porte, sendo:

Total de Carros	Total de motoristas	Total de Funcionários
400	800	1.500

A tabela 1, abaixo, refere-se à análise realizada no período de 5 anos, sendo de junho de 2017 a junho de 2022, para identificar o número total de atestados médicos por afastamento, bem como o total de dias que os funcionários ficaram afastados.

A tabela também apresenta o número de atestados e de dias de afastamentos pelo CID F, que corresponde aos transtornos mentais e comportamentais.

Tabela 1 - Número de atestados x dias trabalhados

Descrição	Total	CID F
Número de atestados médicos	16,68mil	738
Número de dias em atestados médicos:	59 mil	4.071

Fonte: Sistema ERP - Globus da empresa A (2022)

O gráfico 2 refere-se à variação de atestados ao longo dos anos de 2017 a 2022 e faz um comparativo com os números de atestados médicos relativo aos transtornos mentais e comportamentais.

Gráfico 2 - Total de atestados por ano (barra: azul claro) x Total de atestados pelo CID F (transtornos mentais e comportamentais - barra: azul escuro) entre 2017 a 2022.



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2022)

A tabela 2 apresenta os CID's que tiveram um maior número de atestados no período de cinco (05) anos, evidenciando que o **Cid F relacionado aos transtornos mentais e comportamentais** encontra-se como o décimo mais prevalente.

Tabela 2 - Os dez Cid's de maior prevalência entre 2017 a 2022

CID	Descrição do CID	Quantidade de atestados
M	Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo	2.680
J	Doenças do aparelho respiratório	2.386
A	Algumas doenças infecciosas e parasitárias	1.472
R	Sintomas, sinais e achados anormais de exames clínicos e de laboratório	1.394
K	Doenças do aparelho digestivo	1.334

Z	Fatores que exercem influência sobre o estado de saúde e o contato com serviços de saúde	1.097
S	Lesões, envenenamentos e algumas outras consequências de causas externas	1.037
H	Doenças do olho e anexos	1.005
F	Transtornos mentais e comportamentais	738
B	Algumas doenças infecciosas e parasitárias	612

Fonte: Sistema ERP – Globus da empresa A (2022)

Na tabela 3, abaixo, foi feito um comparativo entre o período de 2017 até 2022 do número de atestados por **CID F** (transtornos mentais e comportamentais) em relação ao número de atestados por **CID J** (doenças do aparelho respiratório) mais o **CID U (Covid-19)** — evidencia-se uma diminuição de atestados de CID F, devido ao aumento significativo de casos associados a doenças respiratórias, por causa da pandemia do COVID19, que ocorreu no início do ano de 2020 e refletiu nos anos 2021 e 2022.

Tabela 3 - Número de atestados CID F (transtorno mental e comportamental) x CID J mais o **CID U (doenças respiratórias e COVID 19) / ano.

CID/ ANO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CID F (transtorno mental e comportamental)	164	155	151	72	135	61
CID J (doenças respiratórias) + **CID U (COVID 19)	427	394	347	** 495	** 551	** 377

Fonte: Sistema ERP – Globus da empresa A (2022)

B. Empresa B

- Empresa do ramo de transporte urbano situada no município de **Belo Horizonte/MG**, atua no transporte de passageiros da capital mineira, atendendo regiões próximas às cidades de Sabará, Contagem, Ribeirão das Neves, Vespasiano e região central de Belo Horizonte, sendo:

Total de Carros	Total de motoristas	Total de Funcionários
244	488	653

A tabela 4 refere-se à análise realizada no período de 5 anos, sendo de junho de 2017 a junho de 2022, que identifica o número total de atestados médicos por afastamento, bem como o total de dias que os funcionários ficaram afastados.

A tabela também apresenta o número de atestados e de dias de afastamentos pelo CID F, que corresponde aos transtornos mentais e comportamentais.

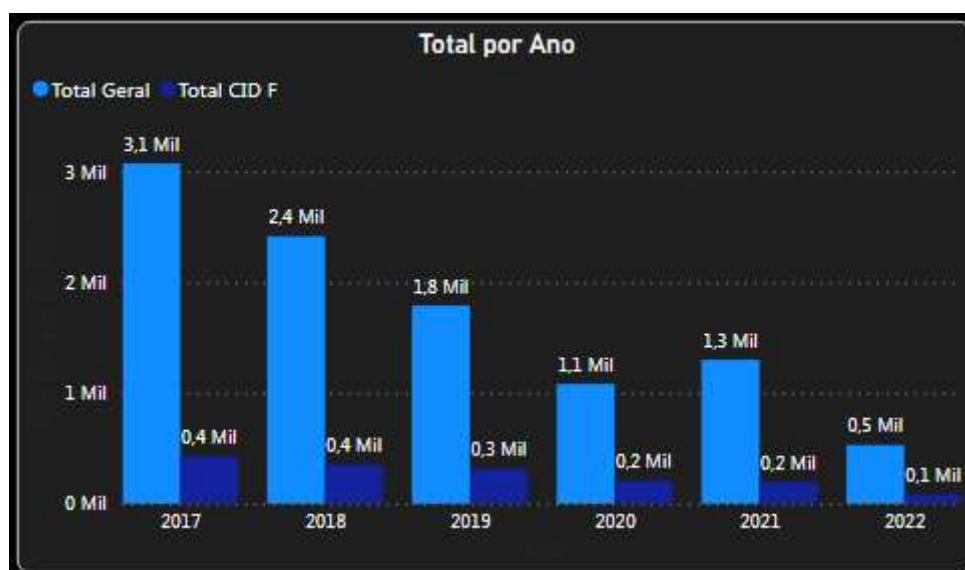
Tabela 4 – Número de atestados x dias trabalhados

Descrição	Total	CID F
Número de atestados médicos	10,19 mil	530
Número de dias em atestados médicos:	38 mil	3.092

Fonte: Sistema ERP – Globus da empresa B (2022)

O gráfico 3 refere-se à variação de atestados ao longo dos anos de 2017 a 2022, fazendo um comparativo com os números de atestados médicos referente aos transtornos mentais e comportamentais.

Gráfico 3 - Total de atestados por ano (barra: azul claro) x Total de atestados pelo CID F (transtornos mentais e comportamentais - barra: azul escuro) entre 2017 a 2022.



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2022)

A tabela 5 apresenta os CID's que tiveram um maior número de atestados no período de cinco (05) anos, evidenciando que o **Cid F relacionado aos transtornos mentais e comportamentais** encontra-se como o décimo mais prevalente.

Tabela 5 - Os dez Cid's de maior prevalência entre 2017 e 2022:

CID	Descrição do CID	Número de atestados
M	Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo	1.620
J	Doenças do aparelho respiratório	1.520

A	Algumas doenças infecciosas e parasitárias	911
K	Doenças do aparelho digestivo	861
R	Sintomas, sinais e achados anormais de exames clínicos e de laboratório	783
H	Doenças do olho e anexos	700
S	Lesões, envenenamentos e algumas outras consequências de causas externas	638
Z	Fatores que exercem influência sobre o estado de saúde e o contato com serviços de saúde	623
F	Transtornos mentais e comportamentais	530
N	Doenças do aparelho geniturinário	389

Fonte: Sistema ERP – Globus da empresa B (2022)

Na tabela 6 foi feito um comparativo entre o período de 2017 até 2022 do número de atestados por **CID F** (transtornos mentais e comportamentais) em relação ao número de atestados por **CID J** (doenças do aparelho respiratório) mais o **CID U (Covid-19)**, onde evidencia-se uma diminuição de atestados de CID F, devido ao aumento significativo de casos associados à doenças respiratórias por causa da pandemia da Covid-19, que ocorreu no início do ano de 2020 e refletiu nos anos 2021 e 2022.

Tabela 6 - Número de atestados CID F (transtorno mental e comportamental) x CID J mais o CID U (doenças respiratórias e COVID 19) / ano.

CID/ ANO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CID F (transtorno mental e comportamental)	163	142	89	56	56	24
CID J (doenças respiratórias) + **CID U (COVID 19)	392	471	194	** 288	**381	**156

Fonte: Sistema ERP – Globus da empresa B (2022)

C. Empresa C

- Empresa do ramo de transporte urbano situada na região metropolitana de Belo Horizonte atendendo a região central de Belo Horizonte, expandindo se para linhas que atendem as regiões das estações Diamante e Barreiro, sendo uma empresa de pequeno porte:

Total de Carros	Total de motoristas	Total de Funcionários
109	180	245

A Tabela 7 apresenta os CID's que tiveram um maior número de atestados no período de aproximadamente 3 anos, entre 2019 a junho de 2022, evidenciando que

o **CID U** relacionado ao Covid-19 foi o que se evidenciou durante este período na Empresa C.

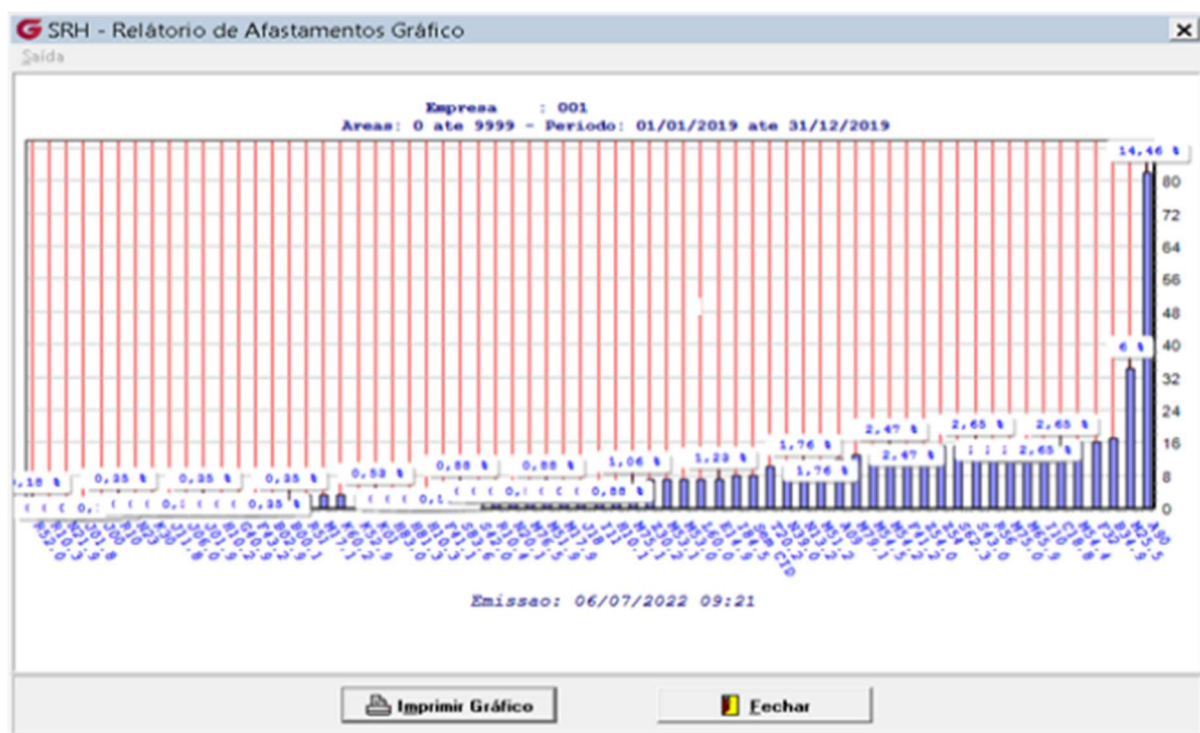
Tabela 7 - Os cinco Cid's de maior prevalência entre 2019 a junho de 2022

CID	Definição do CID	Nº de dias de atestados
U07	Síndrome respiratória grave aguda (COVID)	358
A90	Algumas doenças infecciosas e parasitárias (DENGUE)	82
F	Transtornos mentais e comportamentais	76
M	Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo	61
J11	Doenças do aparelho respiratório (INFLUENZA)	61

Fonte: Sistema ERP – Globus da empresa C (2022)

No Gráfico 4, abaixo, do ano de 2019, evidenciou-se o maior número de casos de dengue, dor articular e episódios depressivos:

Gráfico 4 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2019.

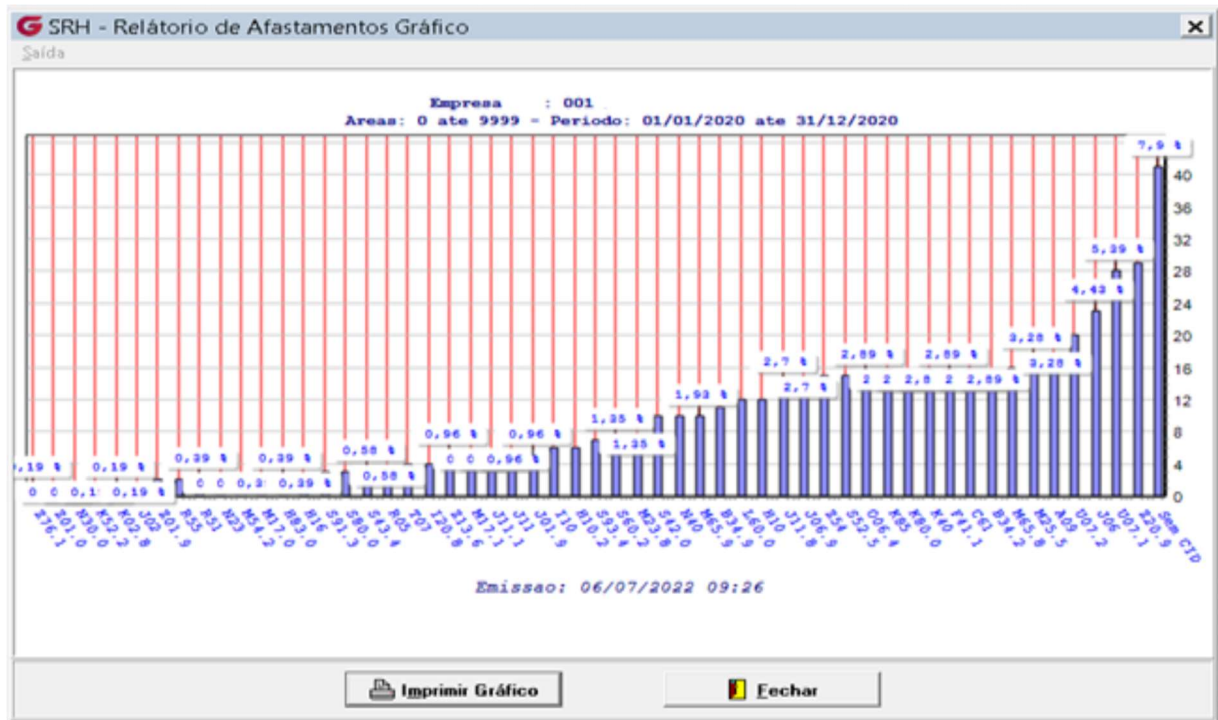


Fonte: Barcelos/Globus (2019)

No Gráfico 5, que indica o início do ano de 2020, ficou em evidência o maior número de casos com o **CID J** (doenças do aparelho respiratório) mais o **CID U** (Covid-19), evidencia-se uma diminuição de atestados de CID F, devido ao aumento

significativo de casos associados à doenças respiratórias por causa da pandemia da Covid-19.

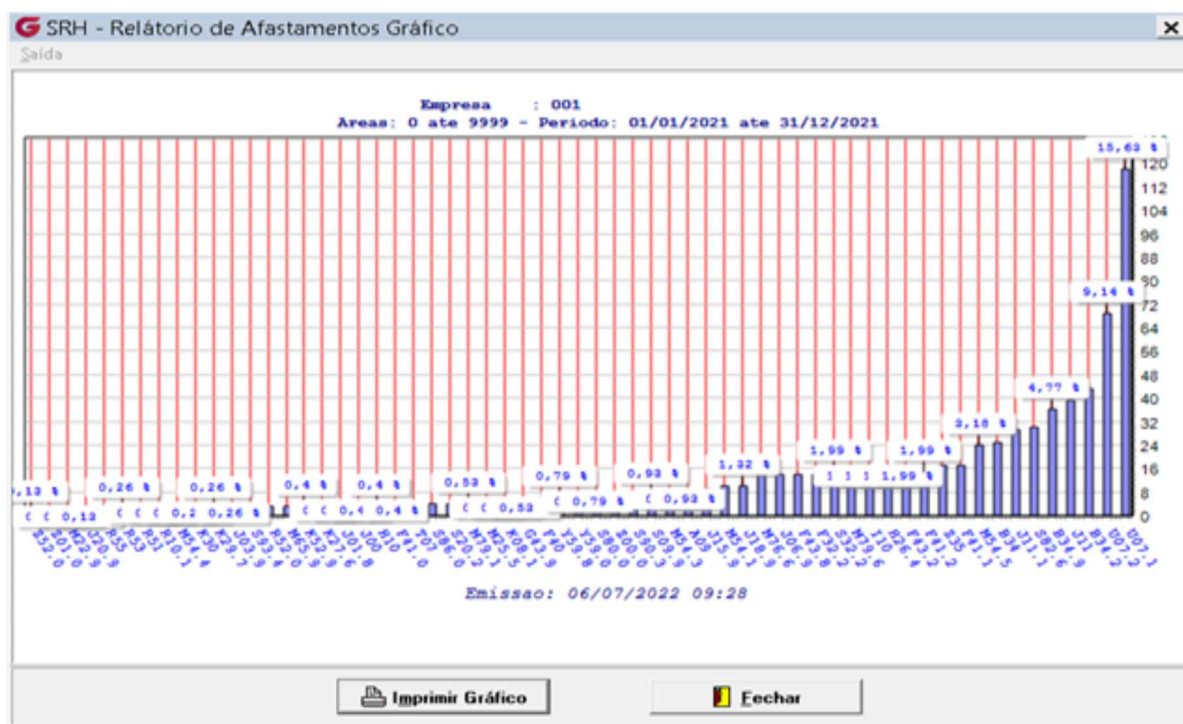
Gráfico 5 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2020



Fonte: Barcelos/Globus (2020)

No gráfico 6, do ano de 2021, continua os atestados de COVID-19 e gripe, pois ainda ninguém se preocupava com outras doenças, ficaram esquecidas, com base na empresa estudada.

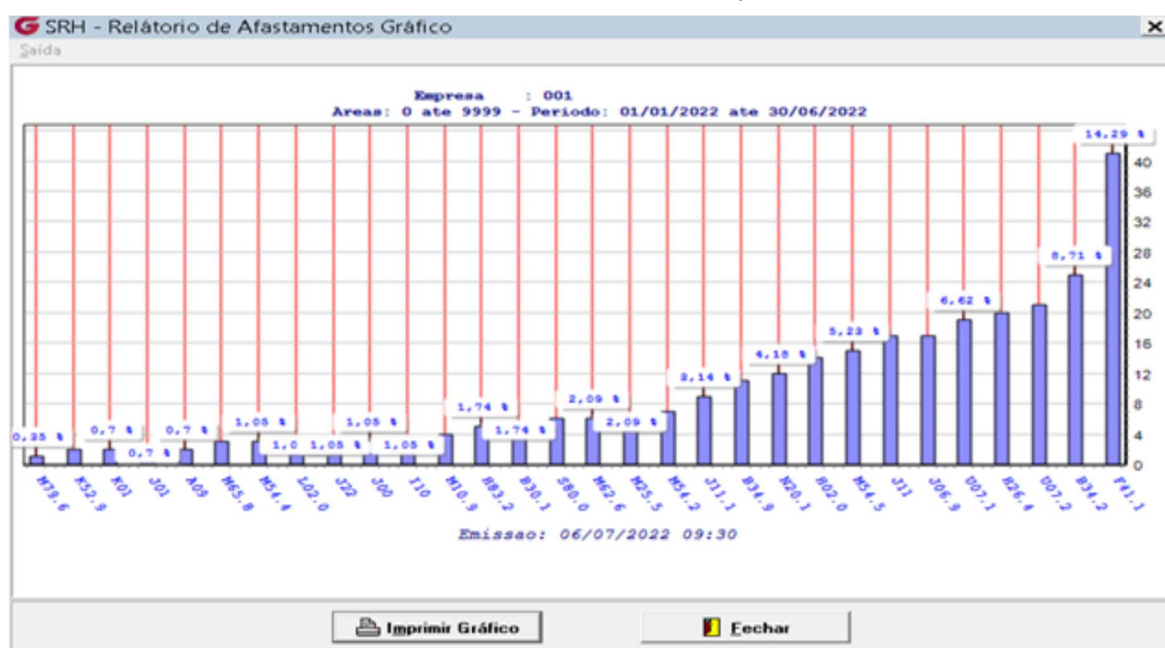
Gráfico 6 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2021:



Fonte: Barcelos/Globus (2021)

O gráfico 7 refere-se ao ano de 2022, que demonstra as sequelas da pandemia até junho/22. O maior número de atestados está com os episódios depressivos e ansiedade generalizada.

Gráfico 7 - Relatório de afastamentos da empresa C – Ano 2022:



Fonte: Barcelos/Globus (2022)

Na pesquisa realizada foi constatado que os motoristas foram os profissionais motoristas foram os profissionais mais atingidos com a incidência do CID F (transtornos mentais e comportamentais), entretanto, não houve um período específico de maior relevância destes atestados.

É importante mencionar que todas as empresas acima usam NTEP que é: Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP). Ele é um método que tem a finalidade de apontar quais doenças e acidentes estão conectadas citadas com a prática de uma função profissional (LOBO,2006).

Com o Nexo Técnico Epidemiológico, quando o trabalhador contrair uma doença inteiramente correlacionada à função laboral, ficará caracterizado o acidente de trabalho(LOBO,2006).

Desta forma, há o cruzamento de informações do Código da **Classificação Internacional das Doenças – CID-10** e do código da **Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE**.

O CNAE das empresas de Ônibus é 4921301 — Transporte rodoviário coletivo de passageiros, alguns CIDs estão relacionados:

- A15-A19 / E10-E14 / F10-F19 / F20-F29 / F30-F39 / F40-F48 / G40-G47 / H53-H54 / I05-I09 / I10-I15 / I20-I25 / I30-I52 / I60-I69 / I80-I89 / J40-J47 / K35-K38 / K40-K46 / M00-M25 / M40-M54 / S00-S09 / S20-S29 / S30-S39 / S40-S49 / S50-S59 / S70-S79 / S80-S89 / S90-S99.

Exemplo: (A alíquota era sempre 3%) - uma empresa de ônibus que o FAP 0,7528 e a alíquota de acidente de trabalho é 3%, multiplicamos $3,000 \times 0,7528 = 2,2584\%$, pagará menos. Caso o FAP suba para $1,5469 \times 3,0000 = 4,6407\%$, neste caso, a empresa pagará mais impostos, por isso deve-se trabalhar em cima dos CID's relacionados com o FAP, de modo a prevenir estes aumentos.

As empresas que foram pesquisadas têm um elevado número de atestados de Covid-19, mas o transtorno de ansiedade aparece de forma crescente e tem ocasionado muitos afastamentos e um aumento nos impostos do FAP.

4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais

4.2.1 Práticas De Sucesso Quanto à Melhoria e aos Cuidados com a Saúde Mental dos Colaboradores

O tema de saúde mental é normalmente considerado pelas empresas de suma importância e está atrelado a programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida. Com o advento da pandemia, esses programas ganharam força e relevância para apoiar os colaboradores das empresas, fortalecendo o pilar de bem-estar, assim como para mitigar eventuais licenças médicas, e o reforço pelos times de saúde sobre a importância da saúde dos colaboradores, garantindo melhor desempenho no trabalho e na sua vida pessoal.

4.2.2 Porto Seguro

A Porto Seguro trouxe, entre suas ações, um reforço com o programa de cuidado com o bem-estar dos colaboradores, iniciado com o advento da pandemia, ao aderir ao movimento *#NãoDemita*. A proposta consistiu em não dispensar os seus funcionários no início da pandemia, a fim de garantir a segurança financeira e emocional dos colaboradores, assim como a estabilidade do grupo.

Como estratégia, e para manter a saúde mental das pessoas, a empresa disponibilizou ferramentas e oportunidades de aulas para promoção da saúde e bem-estar, tais quais: corridas de Rua, aulas de dança, pilates, muaythai, violão e gaita, bem como mensalidades de academia, acupuntura e ingressos para festivais gastronômicos.

Além dessas ações, e como oportunidade também de garantir um atendimento a qualquer momento aos colaboradores, foi disponibilizado um suporte através do “Alô

Saúde”, com atendimento de profissionais de saúde 24 horas por dia, em caso de sintomas de Covid-19, e a permissão, por quase 20 meses, dos colaboradores trabalharem em regime remoto.

Em complemento, a Porto Seguro ainda assegurou publicações em seus canais de comunicação, no blog da Porto Seguro, isto é, com artigos sobre saúde mental, qualidade de vida, alimentação saudável, além de vídeos sobre o tema, com duração entre 2 a 16 minutos.

4.2.3 Nestlé

A Nestlé é uma das empresas que apostou fortemente em programas que oferecem suporte e cuidados aos seus colaboradores sobre a saúde física e mental, ganhando mais força com a chegada da pandemia. Em dezembro de 2021, foi lançado o Canal de Bem-Estar, que disponibiliza aos seus colaboradores, dependentes e aposentados, formas de personalizar o acompanhamento de sua saúde física e mental, com orientação nutricional, psicológica e saúde física em geral, através de portal exclusivo.

Em um único lugar é possível encontrar todas as iniciativas e ações de saúde física e mental da empresa, com serviços exclusivos, artigos voltados para o tema de saúde e bem-estar, vídeos, aulas ao vivo e palestras, como forma de garantir uma melhor experiência para o público focal.

A ideia principal da Nestlé é personalizar a experiência das pessoas, traduzido no slogan “O seu melhor jeito de saúde e bem-estar”, para que cada um consiga montar a sua própria trilha de cuidados com a nutrição, saúde e bem-estar, adaptando da melhor forma em sua rotina. De acordo com Kátia Regina, Head de Remuneração e Benefícios da Nestlé Brasil

Esse é um diferencial da Nestlé, pois a companhia acredita nesse trabalho direcionado além das paredes dos escritórios, fábricas, CDs e filiais de vendas, na abertura de canais de diálogo. Precisamos falar com todas as pessoas que pudermos alcançar, impactando o nosso profissional e aqueles que estão mais próximos a ele. Neste momento sensível de saúde, o cuidado pessoa a pessoa é diferencial. (NESTLÉ, 2021)

Além do acompanhamento da saúde e bem-estar, outro objetivo principal do Canal Bem-Estar é atender a população com informações de credibilidade e acessíveis sobre temas de saúde e nutrição, como forma de atender à necessidade dos brasileiros com dados confiáveis sobre o tema.

A Nestlé mantém em sua agenda outros programas e iniciativas para saúde física, mental, nutrição, por ser uma prioridade o cuidado de seus profissionais, aposentados e familiares, tais quais:

- **Telemedicina e Suporte Psicológico Online:** Acompanhamento individualizado a uma rede de apoio permanente formada por médicos, enfermeiros, nutricionistas e psicólogos, com atendimento humanizado e possibilidade de atuação preventiva;
- **Programa +Imunidade:** Atendimento com nutricionistas da Nestlé, com o propósito de fortalecer a imunidade e proporcionar uma experiência de saúde humanizada;
- **Websérie em parceria com Hospital Israelita Albert Einstein:** Divulgação interna de vídeos feitos por médicos e especialistas de Saúde Mental do Hospital Albert Einstein, sensibilizando para a importância da prevenção e de se falar sobre a qualidade da saúde mental, emoções que afetam as pessoas e como procurar ajuda. Os vídeos tem temas voltados à depressão e ansiedade, burnout, estresse e o papel das lideranças na saúde mental do time, com a melhor prevenção e tratamento para melhorar a situação.
- **Programa #MenteEmFoco:** iniciativa que reúne empresas comprometidas com atitudes concretas para a promoção da saúde mental no ambiente corporativo e combate ao estigma e preconceito social ao redor do assunto. O movimento tem apoio do Pacto Global da ONU e endosso da Sociedade Brasileira de Psicologia.

4.2.4 Coletivos São Lucas

O grupo realizou uma visita na empresa Coletivos São Lucas Ltda., que atua no ramo de transporte coletivo de passageiros da cidade de Belo Horizonte, no dia 05/08/2022.

No primeiro momento foi perceptível a essência do acolhimento proporcionado pelos integrantes daquela organização. Os funcionários, que demonstraram sentir-se parte da empresa, trabalhavam com engajamento e difundiam felicidade diante de um ambiente com pessoas amistosas e receptivas.

À medida que a São Lucas era apresentada, além dos funcionários exporem a satisfação pessoal e profissional, também era relatado como a empresa se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, desdobrando este bom relacionamento ao âmbito familiar. Neste contexto, é possível sintetizar a São Lucas como uma empresa acolhedora.

A Diretora Ana Cristina Lopes Andrade, formada em Psicologia e com experiência na área clínica, relatou que a empresa foi fundada há 40 anos pelo seu pai, atual diretor, João Lopes de Andrade. Além do pai, a São Lucas é administrada, também, por suas duas filhas. De acordo Ana Cristina, há, aproximadamente, 10 anos o setor de Recursos Humanos identificou a necessidade de um trabalho voltado para a saúde mental de seus colaboradores, visto que muitos de seus funcionários, por algum motivo, apresentavam necessidades de escuta psicológica, o que levou um aumento significativo de atestados médicos voltado para as patologias mentais.

Diante do exposto, a diretoria apoiou um projeto de saúde mental com ênfase tanto na prevenção e na correção. Após a idealização, o RH iniciou o trabalho de acolhimento psicológico, que foi ampliado para uma clínica de psicologia, dentro da empresa, que realiza atendimento de funcionário e seus familiares e, quando necessário, de amigos de funcionários. Ainda dentro deste contexto, a empresa fez parceria com uma ONG local, passando a atender algumas pessoas da região.

Os gestores identificam a necessidade de atendimento a funcionários que apresentam aspectos diferentes do natural e direciona para a avaliação da psicologia. São aplicados questionários com base na Terapia Cognitiva Comportamental, testes e dinâmicas para identificar a forma de guiar o atendimento com a pessoa.

Hoje, após 10 anos de serviço psicológico, a clínica permanece, mas atuando no foco de prevenção, contudo, sem perder a sua essência. Todas as semanas são realizadas encontros, oportunidade em que palestras são ministradas pelos próprios funcionários e, logo após o evento, um café é servido aos participantes.

Esse trabalho diferenciado leva engajamento e mais produtividade das equipes. Diante dos dados obtidos, é evidenciado que o trabalho realizado na empresa atende ao objetivo financeiro da organização, pois com um baixo custo de atestados e afastamentos a empresa reduz seus custos. E esse trabalho atua de forma positiva no Marketing da empresa, pois os próprios funcionários divulgam o bem-estar de trabalhar nessa organização e torna uma grande atratividade para profissionais do ramo que querem fazer parte do time.

4.3 Análise Atual da Empresa

A empresa pesquisa foi fundada em 04 de julho de 1968. Trata-se de uma prestadora de serviços na área do Transporte Coletivo Urbano por Ônibus na cidade de Belo Horizonte, possuindo uma frota de cento e nove veículos.

É uma organização familiar que está na sua terceira geração, e seu maior desafio é prestar um atendimento de qualidade para os seus clientes, de forma sustentável, ética e com compromisso social.

A sua missão é transportar passageiros, atendendo às expectativas dos clientes e aos requisitos internos legais, ambientais, de segurança e saúde ocupacional. A visão da empresa é ser reconhecida e admirada nacionalmente pela excelência operacional atendendo os clientes com conforto e segurança. E seus valores são a ética, honestidade, transparência, pontualidade, valorização das pessoas, compromisso e proatividade.

Ao longo destes cinquenta e quatro anos a empresa conquistou premiações como: 1992 - Diploma Associação Brasileira para prevenção de Acidentes – ABNT – Concurso Nacional, 2002 – Troféu Persistência – Associação da Promoção Humana Divina Providência, 2004 Despoluir 2021 – FETRAN.– Troféu Gratidão pela colaboração a Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo, 2008 - Troféu Gratidão pela colaboração a Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo, 2012 – Certificado pela parceria junto ao 5º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais, 2007 - Condecoração NTU 20 Anos, categoria Destaque em reconhecimento por sua relevante participação nas atividades desenvolvidas pela entidade, 2020 – Prêmio Despoluir pela Participação no Programa Despoluir 2020 – FETRAN, 2022 – Certificado Despoluir pela Participação no Programa

Durante sua história, a empresa pesquisada adquiriu mais três outras organizações do mesmo segmento, chegando a ter setecentos e trinta colaboradores. O seu setor de Recursos Humanos era atuante com duas profissionais de Psicologia e um auxiliar que realizavam diversos programas, inclusive de escuta ativa, palestras e cursos. Contava, também, com uma área da Qualidade que gerenciava o projeto como “Três Rotas” e o 5S, conseguindo a certificação da ISO 9001 em 2012 e recertificação em 2015.

Todavia, em 2018 a empresa foi impactada com a crise econômica mundial, como todo o segmento de transporte brasileiro, e isto ocasionou à diminuição significativa no quadro de colaboradores. Com o encerramento das atividades da função dos cobradores e a chegada da pandemia da COVID-19, a organização passou a ter um quadro de duzentos e setenta colaboradores. Com isto, as áreas de Recursos Humanos e da Qualidade foram inativadas, perdendo a referência no quesito gestão de pessoas e conseqüentemente a paralização de programas voltados para a qualidade de vida. Os resultados destas ações foram o aumento dos números de atestados médicos, principalmente, de adoecimentos psíquicos, como transtornos de ansiedade generalizada e depressão. À vista disto, intensificaram os afastamentos do trabalho por problemas psiquiátricos, levando, assim, a queda na produtividade.

5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O modelo para a melhoria da saúde mental em empresas do segmento de transporte urbano de passageiros com reflexos no bem-estar dos colaboradores e na melhoria do desempenho corporativo

Diante do atual contexto do setor de transporte coletivo por ônibus na cidade de Belo Horizonte, foi selecionada a empresa Ciprak's, nome fictício, para ser objeto de estudo e modelo para o programa de melhoria da saúde mental dos colaboradores. Estudos recentes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) pontuam que o cuidado com a saúde psicológica dos trabalhadores é de extrema importância para a sustentabilidade da economia mundial.

A pandemia da COVID-19 ocasionou diversas mudanças nas relações humanas, principalmente no trabalho, alterando os ambientais laborais. Segundo Han (2017), filósofo sul coreano, em sua obra Sociedade do Cansaço, estamos vivendo uma época das enfermidades neurais com o crescimento de casos de depressão, transtorno de déficit de atenção com síndrome de hiperatividade (TDAH), transtorno de personalidade limítrofe (TPL) ou síndrome de Burnout (SB) que permeiam o panorama patológico do século XXI.

Portanto, o enfoque deste trabalho é averiguar e efetivar ações assertivas que promovam a saúde mental e a qualidade de vidas dos trabalhadores do transporte coletivo por ônibus. Desta forma, o programa apresentará um conjunto de técnicas que visam desde a orientação e prevenção até a reabilitação dos colaboradores.

A essência deste programa será o indivíduo, respeitando a sua singularidade, autenticidade e suas atribuições funcionais, ou seja, será uma anastomose para que os trabalhadores deste modal trilhem um caminho com mais saúde e qualidade de vida.

Aristóteles afirmou no século III a.C. que o ser humano é um ser social, por isto o objetivo deste projeto é integrar as pessoas ao ambiente laboral com ações preventivas e corretivas. O isolamento social da pandemia da Covid-19 prejudicou,

além da economia, as relações sociais, levando ao aumento dos índices de adoecimentos psíquicos, principalmente das pessoas economicamente ativas.

O primeiro passo para implementação desta proposta foi apresentar seu objetivo para a diretoria da empresa pesquisada e obter seu apoio para reconstrução dos Recursos Humanos, como uma área estratégica. Após a recriação de um RH, agora com um enfoque também estratégico e com políticas integrativas, seriam trabalhados neste modelo três dimensões: o clima organizacional, a felicidade no ambiente de trabalho e o desempenho individual e coletivo. O framework apresentado pela Figura 01 traduz as três dimensões, suportadas pelo RH e suas principais ramificações.

Figura 01 - Framework – Proposta de Solução



Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

5.2 Clima Organizacional

O Clima Organizacional é uma compreensão dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. E para Reinaldo O. Silva (2004), professor e autor brasileiro trata-se do ambiente psicológico que resulta dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas organizacionais, caracterizadas nos relacionamentos interpessoais. Já Sartor e Rizzatti (2003) descrevem o clima organizacional como um instrumento de retorno e de intervenção que contribuem diretamente para a sustentabilidade do negócio. E nos últimos anos o cenário econômico mundial passa por constantes mudanças afetando pontualmente a produtividade e na qualidade de vida das pessoas. E o professor e autor norte americano Stephen Robbins (2005), cita que as organizações são o resultado das mudanças econômicas e culturais, e que devem ser tornaram mais flexíveis conforme as alterações no ambiente onde estão inseridas.

Por isto, o programa empreende os encontros semanais com a liderança para que impulsionem a criação de grupos que contribuam de forma ágil no programa de saúde mental. Para Godin (2013), escritor norte americano, as empresas precisam de líderes inovadores que criem “tribos”, ou seja, grupo de pessoas conectadas uma à outra, ligadas com um líder e unidas por uma ideia. Ao desenvolver estes eventos, o RH espera criar conexões, crescimento e mudanças que alavanquem o negócio e promovam o sentimento de pertencimento. O propósito deste espaço é fortalecer o papel dos líderes como servidores e coadjuvantes na escuta ativa e no engajamento dos seus liderados. Uma liderança com um olhar mais estratégico e sistêmico nas reais necessidades da empresa amplia a comunicação, que seja mais alinhada ao negócio, respeitando os diferentes perfis dos colaboradores de forma mais flexível e tolerante. Estes encontros favorecem o desenvolvimento de um pensamento mais colaborativo, onde o RH é apenas um facilitador que auxiliará os líderes na gestão de pessoas promovendo a transformação dos conhecimentos tácitos para explícitos.

Já os encontros com os motoristas têm a função de compreender como eles enxergam a empresa, a cultura organizacional e como interpretam e reagem aos acontecimentos e elementos corporativos. Estas ações semanais criam, conseqüente,

um espaço de escuta coletiva de ressignificação dos papéis deles na operação. O RH utilizará técnicas de Grupo Operativo de Enrique Pichon Rivière, psiquiatra e psicanalista argentino, para promover um processo de aprendizagem por meio de uma leitura crítica da realidade. O propósito destes eventos é conhecer as dúvidas e as novas inquietações que permeiam o trabalho e a vida dos colaboradores. Os métodos utilizados são a observação e a escuta empática dos participantes perante os percalços das atividades permeiam as atividades dos condutores e quais são os conflitos e as burocracias que atravessam o cotidiano e como enxergam as pessoas ao seu redor.

Já a capacitação dos setores de Administração, Tráfego e Manutenção são integrativas e quinzenais, pautadas na Psicossociologia, onde o RH realiza encontros coletivos com representantes destas três áreas. Nestas circunstâncias são analisadas as interações entre estes setores, isto é, como eles, juntos, podem aperfeiçoar os procedimentos operacionais e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. São momentos únicos que aprofundam nas diversas relações interpessoais e possibilitam a criação de estratégias que otimizam o rendimento e a eficiência organizacional, acerca das constantes mudanças do setor de transporte. O intuito desses eventos é proporcionar mudanças individuais e coletivas de forma sistêmica, levando em consideração a historicidade, as narrativas de vida, as emoções genuínas e as angústias dos participantes. É neste espaço que o RH auxilia as lideranças no tratamento dos conflitos, por meio de dinâmicas, roda de conversas e leituras comentadas que fomentam um olhar compreensivo do “indizível”, “do não dito” e das oposições que perpassam as divergências na empresa.

Consequentemente, os Recursos Humanos precisam avaliar se as ações, referentes ao clima organizacional, estão sendo eficazes, por meio de indicadores trimestrais, que disponibilizarão dados para o monitoramento de todas as práticas. As métricas serão as pesquisas de clima semestral e avaliação de desempenho 180º anual. As informações coletadas demonstrarão se o programa de saúde mental é estratégico e deve passar por implantações ou não.

5.3 Desempenho

O desempenho organizacional é uma estratégia composta de formulações e implementações que evidenciam a adequação da empresa frente às realidades externas e internas. John C. Maxwell, autor norte americano, exemplifica o desempenho através das pesquisas realizadas por Sink e Tuttle (1993) que estudaram as melhores organizações mundiais e descobriram que estas empresas buscavam se tornarem um empreendimento do futuro, por meio do projeto, desenvolvimento e implantação de esforços de gerenciamento da produtividade e qualidade. Foi assim que surgiu a gestão do desempenho como sendo uma forma de visão do futuro que se almeja, criando estratégias para sustentabilidade com intervenções específicas de melhoria contínua. Portanto, é preciso desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação apoiada na cultura organizacional e ao mesmo tempo amparada por recompensas e estímulos que elevem o desempenho individual e coletivos das pessoas inseridas no negócio.

Desta maneira, o programa de saúde mental abraça o desempenho organizacional como uma ferramenta de performance, sustentabilidade e na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As ações atribuídas ao desempenho são essenciais para a crescimento organizacional e resultam no bem-estar físico, emocional, psicológico e financeiro das pessoas. Dessa forma, os Recursos Humanos buscaram parcerias com diversas instituições para potencializar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Primeiramente, o RH divulgou para alta gestão os cursos de Especialização em Gestão de Negócios, uma pós-graduação *lato sensu* ministrada pela Fundação Dom Cabral (FDC), coordenado pelo Instituto de Transporte e Logística (ITL) e promovido pelo Serviço Social do Transporte (SEST) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), que possibilitou o diretor administrativo capacitar-se de forma inovadora. Posteriormente, foi encaminhada outro líder para realizar a Especialização em Gestão de Recursos Humanos, uma pós-graduação *lato sensu* também ministrada pela mesma instituição com objetivo de aperfeiçoar e desenvolver uma postura contemporânea diante de um cenário desafiador da atualidade.

O RH buscou reavivar o projeto “Escolinha de Novos Motoristas”, que seleciona colaboradores que possuem a Carteira Nacional de Habilitação (CNH) na categoria D para tornarem-se condutores de ônibus. Esta prática hoje utiliza as estruturas do SEST SENAT, inclusive do simulador de direção, para treinar e qualificar os futuros motoristas usando uma tecnologia de ponta voltada exclusivamente para a profissionalização da operação.

O SEST, Serviço Social do Transporte, viabilizou a criação de um “Canal de Saúde Mental e Física”, ao qual os colaboradores e seus familiares podem acessar todos os serviços de saúde, bem-estar e desenvolvimento humano da instituição através do site de forma simples. Os Recursos Humanos auxiliarão as pessoas na inscrição de palestras, cursos e acompanhamentos voltados para as áreas de Psicologia, Odontologia, Nutrição e Esportes e Lazer. A clínica de Psicologia do SEST disponibilizará profissionais da saúde mental para atendimentos presenciais e on-line. E mensalmente enviará a sua unidade móvel (van) juntamente com os profissionais para realizar campanhas de conscientização da importância do cuidado paliativo e preventivos de saúde em um âmbito geral.

Outro serviço oferecido pelo SENAT, Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, será a “Trilha do Conhecimento”, onde o RH, as lideranças e os colaboradores irão criar um planejamento para o crescimento profissional individual e coletivo. A entidade concederá seu portfólio de cursos especializados, presenciais e a distância, nas áreas de segurança, logística, tecnologia, transporte, meio ambiente e outros. A atribuição das lideranças e o RH serão de incentivadores da aprendizagem contínua, solicitando, quando necessário, turmas exclusivas *in Company*. Este projeto visa, ao longo do ano, além de capacitar as pessoas, pontuá-las para um gamificação.

Foi criado pelo RH um canal de acolhimento psicológico, onde o profissional especializado em Psicologia Clínica (psicóloga e uma estagiária) atenderão presencialmente e virtualmente (on-line) os colaboradores que necessitam deste procedimento. Outra parceria para o atendimento psicológico foi firmada com o Sindicato dos Trabalhadores Rodoviários de Belo Horizonte e região (STTRBH), que mantém convênios com clínicas de saúde mental com preços populares. Já o plano

de saúde da UNIMED-BH disponibilizou um programa de acompanhamento contínuo, das pessoas com quadros graves psiquiátricos, que tratará de forma efetiva os colaboradores diagnosticados com transtornos mentais graves e persistentes. O RH ajudará os colaboradores e os familiares no agendamento das consultas e acompanhará de perto do manejo de crise.

Já a ação de acompanhamento da gestão de frota implica na participação ativa do RH na análise da performance operacional juntamente com o setor de Tráfego. O papel dos Recursos Humanos será em desenvolver um olhar mais humanizado na liderança para que juntos criem planos de ação assertivos para o uso da tecnologia da telemetria. Com esta inovação, o RH espera analisar e identificar, através de relatórios precisos, os colaboradores que necessitam de auxílio na correção de comportamentos inadequados, para redução de riscos e, assim, aumentar a segurança dos motoristas.

Já a implementação de uma plataforma de saúde mental, disponível no mercado, ainda está em estudo pela alta gestão, por precisar de recursos financeiros. Porém, o RH realizou uma pesquisa dos custos necessários para sua implantação. Por exemplo, o Telavita, plataforma utilizada pelas grandes empresas do mercado que oferece sessões de cinquenta minutos a partir de noventa reais. Já o site Zenklub, oferta consultas psicológicas on-line a partir de sessenta reais para cada pessoa que utiliza e disponibiliza também conteúdos de autoconhecimento, saúde emocional, exercícios e podcasts. Já o Vittude, plataforma on-line que conecta psicólogos com pacientes com consultas na área de saúde mental, oferta consultas a partir de cinquenta reais.

Diante do posicionamento da alta gestão em não firmar assinaturas de plataformas on-line de atendimento psicológicos, o RH buscou alternativas e vem divulgando os serviços das clínicas-escolas que disponibilizam psicoterapias de forma gratuita. As clínicas-escolas que o RH conseguiu parceria foram da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MINAS), Universidade FUMEC e Centro Universitário de Belo Horizonte (UNIBH). Já o Centro de Valorização da Vida (CVV) demonstrou interesse em realizar

trabalhos na prevenção ao suicídio através de visitas à empresa e disponibilizando materiais informativos. Foi firmado, também, uma parceria com a assistência social da paróquia do bairro, onde a empresa está localizada, que auxiliará os colaboradores e seus familiares a acessar os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), Serviços Residenciais Terapêuticos, Unidades de Acolhimento e Serviços Hospitalares do Sistema Único de Saúde (SUS) da capital.

Os indicadores utilizados para avaliação da performance serão o inventário de saúde mental que demonstraram índices de transtornos de ansiedade, depressão e estresse com base na Terapia Cognitiva Comportamental de Aaron Beck. E os indicadores de lucratividade utilizados serão relatórios de faturamento, lucros, custos e Retorno sobre investimento (ROI). Em relação à produtividade, usaremos os relatórios da telemetria veicular, que controla a velocidade média, a distância percorrida e o consumo de combustível. Já os indicadores de qualidade serão de não conformidades, retrabalho e elogios de clientes.

5.4 Felicidade no Trabalho

A felicidade no trabalho está diretamente ligada à realização pessoal e o profissional Shawn Achor (2012) cita que os cientistas definem a felicidade como uma experiência de emoções positivas, um prazer combinado com um senso mais profundo de sentido e propósito. Já Martin Seligman (2011) descreve que a felicidade possui três componentes mensuráveis: prazer, envolvimento e senso de propósito.

Achor (2012) descreve que há enorme volume de dados que demonstram que trabalhadores felizes apresentam níveis mais elevados de produtividade e conseqüentemente recebem uma avaliação de desempenho melhor, são mais bem remunerados e tem maior segurança no emprego.

Por este motivo, o RH, juntamente com as lideranças, pensou em ações que tornam o ato de trabalhar algo prazeroso e agradável. Como marco inicial deste projeto, foi realizado uma avaliação de perfil comportamental nas equipes. Dessa

forma, já realocamos algumas pessoas para algumas áreas, para que possam ter maior produtividade e serem mais felizes.

Os Recursos Humanos promoverão, semanalmente, a “Hora do cafezinho” ou a “Hora do almoço”, onde são convidados palestrantes que trocarão conhecimentos com as equipes participantes. O intuito destes momentos, além da implementação de um novo saber, é criar vínculos genuínos entre as pessoas de forma saudável. Nestes eventos, o RH fala da importância de as pessoas contribuírem com suas opiniões, sugestões e reclamações para a dinamização da contínua melhoria organizacional por meio da “Caixa de Sugestão”.

Outra ação proposta será a celebração dos aniversariantes do mês com a presença da diretoria, que sorteará brindes para os participantes. Contudo, as celebrações das datas comemorativas também integram e validam a importância de festejar datas como: o Dia dos Motoristas (25/07), Dia Internacional das Mulheres (08/03), Dias das Mães (primeiro domingo de maio), Dia dos Pais (primeiro dia de agosto), Dia das Crianças (12/10), Dia do Profissional de Manutenção (20/12) e outros.

É realizado as divulgações das campanhas relacionadas à saúde, através de palestras, cursos on-line e blitz itinerantes com parceria do SEST SENAT, UNIMED-BH (plano de saúde) e Transfácil (Consórcio das empresas de transporte urbano), que disponibilizam profissionais e materiais explicativos. As principais campanhas são: janeiro branco (saúde mental), maio amarelo (educação no trânsito), junho vermelho (doação de sangue), setembro amarelo (prevenção ao suicídio), outubro rosa (câncer de mama) e novembro azul (câncer de próstata).

Uma outra ação será o “RH Itinerante” que promove a visita dos profissionais desta área nos setores internos e externos (pontos finais, estação de integração do transporte e outros), tirando dúvidas e realizando escutas ativas dos trabalhadores. Esses eventos, além de proporcionar a integração do Recursos Humanos e com os operadores, criam vínculos de confiança e solidariedade.

Já o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o Plano de Desenvolvimento Coletivo (PDC) serão ações em que o RH disponibilizará um espaço para promoção do autoconhecimento e, assim, orientar de forma assertiva o plano da sua carreira de carreira. Serão aplicados testes psicológicos, entrevistas individuais e dinâmicas que identificam os *soft skills* (são habilidades ligadas ao comportamento dos colaboradores) e *hard skills* (capacitações técnicas que um profissional pode comprovar por meio de diplomas) dos colaboradores.

A ação de Feedbacks Construtivos fomenta, primeiramente, a formação das lideranças como facilitadoras de devolutivas mais assertivas, que motivem os colaboradores. Esta capacitação teve a participação assídua do SEST SENAT e do Recursos Humanos, que propiciaram cursos e palestras on-line e presenciais sobre Comunicação Não Violenta, Flow, Mindset de Crescimento, empresas humanizadas, Feedbacks positivos, Inteligência Emocional e outros temas. Atualmente, os feedbacks são mais humanizados e os líderes são articuladores de diálogos mais claros e objetivos, incentivando os seus liderados a buscarem novos desafios, possibilitando que as pessoas procurem uma rotina de autocuidado fora do ambiente de trabalho e que sorriam mais.

Já a ação de reconhecimento fomenta a identificação dos colaboradores que se destacam como profissionais produtivos, engajados e comprometidos com suas tarefas. Há, nesta prática, envolvimento de todos os setores, onde as lideranças e os colegas de trabalho elegem os candidatos ao reconhecimento anual que passarão nos crivos de assiduidade, produtividade, elogios, participação de cursos e palestras, não ter envolvido em acidentes de trânsito ou de trabalho, não ter reclamações, faltas e atrasos injustificados e outros atos que comprometam a segurança.

Para averiguação, se as ações de felicidade do trabalho serão positivas, será utilizado o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), por meio do modelo de pesquisa interna Net Promoter Score (NPS) presencial e on-line através de formulários do Google. Esta ferramenta irá mensurar o nível de satisfação dos colaboradores que engloba os critérios de comunicação interna, reconhecimento, benefícios, autonomia,

entre outros. Os Recursos Humanos analisarão e interpretarão os dados para constatação e validação da efetividade do programa de saúde mental.

5.5 Análise de Viabilidade para o Modelo

5.5.1 Viabilidade Operacional

A viabilidade operacional dentro de um projeto consiste na análise dos recursos produtivos, incluindo o humano, que são necessários para sua realização, tornando possível conhecer a necessidade ou não da implantação de um processo e/ou projeto e a sua possível aceitação pelos usuários finais e lideranças.

Sendo assim, o projeto aqui proposto tem como público-alvo os motoristas que trabalham no transporte coletivo de uma empresa de pequeno porte que atua na cidade de Belo Horizonte e que possui, atualmente, 270 funcionários.

Este projeto busca realizar ações voltadas para a saúde mental, que atuarão em duas frentes de trabalho: as ações preventivas e as corretivas. Elas integrarão três dimensões: Clima Organizacional, Desempenho e Felicidade no trabalho.

Do ponto de vista operacional, a proposta é viável, pois foi apresentado para a diretoria um prospecto, em que o primeiro passo será a reativação do setor de Recursos Humanos, que foi desativado na época da pandemia. Já o segundo passo será a realização de um diagnóstico para mapear os fatores psicossociais mais favoráveis que levam ao adoecimento psíquico no ambiente de trabalho, para assim, evidenciar quais são os problemas que devem ser tratados. Algumas atividades já estão sendo desenvolvidas com a ajuda, no momento, de uma empresa terceirizada, na área do RH, que está realizando um trabalho de integração com as equipes e lideranças, e, em especial, com os motoristas que muitas vezes trabalham sobre forte pressão emocional o que gera prejuízos para sua saúde física e mental. Este trabalho está sendo feito semanalmente com os treinamentos das equipes e as capacitações das lideranças abordando assuntos, como Escuta Empática e livros contendo temas sobre liderança; os encontros com os motoristas ocorrem semanalmente trazendo

temas ligados à valorização profissional do ofício, bem como a importância do cuidado com a saúde mental, o bem-estar e a qualidade de vida. Nestes encontros os palestrantes são os próprios motoristas da empresa e algum líder ou colaborador que trabalha diretamente com o setor operacional da empresa, não sendo necessário custear palestrantes de fora; os colaboradores da empresa geralmente são usuários e possuem acesso ao SEST SENAT, que é uma instituição parceira que anualmente promove ações voltadas para a qualidade de vida, saúde e bem-estar gratuitamente e algumas são disponibilizadas para serem acessadas do próprio celular.

O SEST SENAT disponibiliza atendimento e consulta com profissionais da área da psicologia, nutrição, odontologia e fisioterapia para os colaboradores do transporte coletivo sem nenhum custo. No sindicato da classe é possível agendar atendimento psicológico para os colaboradores, caso seja necessário. A empresa possui uma sala de reunião, com uma TV de 80 polegadas, notebook e acesso à internet, não sendo necessário, neste primeiro momento, custear estes treinamentos, encontros e capacitações fora da empresa; outro ponto importante para ressaltar é que o diretor da empresa tem patrocinado e apoiado o projeto participando presencialmente de alguns eventos.

5.5.2 Viabilidade Técnica

O primeiro passo para que vire realidade a implementação do projeto será a análise de sua compatibilidade com a realidade da organização. As equipes precisam estar dispostas a lidar com esse tipo de metodologia e o trabalho precisa estar de acordo com a cultura da empresa.

5.6 Estrutural

Quando se fala em viabilidade técnica, deve-se pensar primeiro na estrutura/ espaço físico.

Será necessário a existência de uma sala pequena, contendo mesa e cadeiras para atendimento individualizado – realização da escuta. Um ambiente tranquilo que

proporciona conforto e segurança para o funcionário poder falar de si, de suas dores e angústias para o profissional.

Um outro espaço físico necessário é uma sala maior para a realização dos encontros, das palestras, das dinâmicas, onde se faz necessário pelo menos de 15 cadeiras, mesas e um computador com data show ou televisão.

5.7 Tecnológica

Outro ponto importante a se tratar aqui é a tecnologia proposta. Um dos passos importantes é a aquisição da plataforma de saúde mental, caso a empresa venha aprovar essa aquisição. A Internet precisa ser compatível para o uso da plataforma.

É necessário, também, um aparelho telefônico, com Whatsapp, para os atendimentos internos.

Canais de comunicação para a divulgação do projeto também são importantes, para ajudar na ampliação do conhecimento quanto à realização das atividades propostas no projeto.

5.8 Conhecimento/Habilidades específicas

É preciso ter, dentro da empresa, pessoas capacitadas para auxiliar na implantação e manutenção do projeto.

Para se ter um trabalho multidisciplinar, é necessário que profissionais de várias áreas estejam disponíveis e dispostos. Para que todos possam atuar de maneira eficiente, é imprescindível que tenham formação e domínio técnico para a execução da atividade proposta e que tenham as inscrições regularizadas em seus respectivos Conselhos Regionais.

É bom lembrar que o uso de testes psicológicos ou técnicas específicas para a realização das atividades devem ser reconhecidos pelos seus devidos Conselhos.

5.9 Tempo

É imprescindível ter um tempo destinado ao treinamento dos líderes de setores para que estes consigam identificar a demanda e encaminhar para os devidos atendimentos.

Porém o projeto só se torna viável se a empresa estiver consciente da importância dele e disponibilizar os funcionários para a realização das atividades e/ou tratamento, que muitas vezes poderá ocorrer durante o horário de trabalho.

5.10 Acompanhamento e controle

Para se obter sucesso em qualquer projeto, é preciso que seja realizado um trabalho de acompanhamento dos casos iniciados e em progressão, para que não se perca o controle da frequência, da participação efetiva, desde a recepção das pessoas e o acolhimento, monitorando os resultados positivos para manutenção do padrão ou correção dos desvios, caso ocorra paralização do desenvolvimento e melhora do indivíduo.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o projeto é viável tecnicamente para a empresa, visto que esta possui estrutura física e tecnológica, além de possuir disposição para adaptar-se frente às necessidades do projeto.

5.11 Viabilidade Político-Legal

Um dos pontos importantes para aplicação de um modelo de saúde mental é a necessidade de analisar cada elemento utilizado no projeto para identificar se estão devidamente alinhados com os órgãos legisladores, atendendo às suas previsões legais.

Ao realizar uma análise mais aprofundada e com a identificação dos pontos sensíveis no desdobramento de aplicação do modelo, verifica-se que a aplicação dele é viável, visto o atendimento das regulamentações dos órgãos competentes.

5.12 Reativação do RH

Por lei não existe a obrigatoriedade de ter profissionais com formação específica para atuação na área de Recursos Humanos. Porém, o modelo apresentado traz uma boa prática em seu processo, com a contratação de uma consultora de psicologia (com a devida formação e registro regular no conselho) para desenvolvimento do ciclo de saúde mental dentro da empresa. Essa prática traz a viabilidade e a confiabilidade na aplicação do modelo.

5.13 Plataformas para Acolhimento e Atendimento Psicológico

Os riscos de contratação e implementação do acolhimento psicológico, através de aplicativos e por meio telefônico, são inexistentes, visto a aceitabilidade e a evolução de atendimentos nesta modalidade no mercado, além da regulamentação do Conselho Federal de Psicologia em 2018 (CFP 11/2018).

Esta prática evoluiu significativamente com o advento da pandemia, desde 2020, e a resolução do Conselho Federal de Psicologia 11/2018 regulamentou a prestação de serviços psicológicos realizados por meio de tecnologias da informação, desde que observadas a previsão legal para atuação do profissional:

1. Formação superior em Psicologia;
2. cadastro no Conselho Regional de Psicologia (CRP); e
3. OBRIGATORIEDADE de cadastro do profissional no site do e-Psi*, para permissão dos atendimentos nesta modalidade.

5.14 Cuidado com a Saúde e o Bem-Estar E Capacitações dos Colaboradores

A parceria realizada com o SEST SENAT, uma empresa séria, com responsabilidade legal perante os órgãos regulamentadores e com a sociedade, preocupada com a manutenção da saúde, bem-estar e desenvolvimento educativo

das pessoas, principalmente, os trabalhadores do setor do transporte, torna-se politicamente viável pôr em prática as atividades propostas dessa entidade no âmbito de saúde e treinamentos/capacitações.

Para proporcionar atendimentos de qualidade, o SEST SENAT tem extremo rigor na contratação de profissionais que estejam devidamente aptos para o exercício da função:

Serviços de Saúde e Bem-estar:

- Odontologia: profissionais com formação superior em Odontologia e registro regular no Conselho Regional de Odontologia (CRO);
- Psicologia; profissionais com formação superior em Psicologia e registro regular no Conselho Regional de Psicologia (CRP);
- Nutrição: profissionais com formação superior em Nutrição ou técnica em nutrição, regularmente registrados no Conselho Regional de Nutricionistas (CRN);
- Fisioterapia: profissionais com formação superior em Fisioterapia e registro regular no Conselho Regional de Fisioterapia (CREFITO);
- Esporte e Lazer: Profissionais com formação em Educação Física e registro regular no Conselho Regional de Educação Física (CREF);
- Educação em Saúde – os mesmos profissionais mencionados anteriormente, com seus respectivos registros.

Serviços de treinamentos e cursos profissionalizantes

- Parcerias com profissionais com as competências necessárias para ministrar os treinamentos e os cursos disponibilizados na grade do SEST SENAT.

5.15 Capacitação Executiva de Gestores – Parceria com a Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral mantém um sistema sério de qualidade em seu ensino, com organização interna, cumprimento de requisitos legais e busca dos melhores professores no mercado brasileiro para parceria e aplicação das aulas de MBA e pós-

graduação, além de cursos de curta e média duração. O seu desenvolvimento colocou-a no patamar de uma das melhores escolas de negócios do mundo.

Dessa forma, torna-se politicamente viável a parceria para capacitação e desenvolvimento dos gestores da empresa.

5.16 Indicadores para Medição dos Resultados

5.16.1.1 Inventários de Saúde Mental

O Inventário de Saúde Mental (ISM) é um instrumento de avaliação psicológica que visa avaliar a saúde mental de um indivíduo — destaca-se as escalas de sintomas de ansiedade, depressão, e perda do controle emocional ou comportamental.

Apesar de um modelo que pode ser aplicado a qualquer pessoa, ter o acompanhamento deste indicador por uma profissional de psicologia entrega um resultado com maior precisão do estado de saúde mental do colaborador, tornando-o viável para sua aplicação.

5.16.1.2 Satisfação Dos Colaboradores – NPS

A satisfação do colaborador, medida através da Net Promoter Score (NPS), torna-se uma prática viável, visto que, atualmente, existem diversas plataformas online que trazem pronto o modelo da pesquisa, com baixo custo ou gratuitamente, e não há previsões legais que regulamentem a prática deste indicador.

O ponto importante a se observar é trazer de forma clara e transparente aos colaboradores o que se está medindo e a garantia de um processo limpo – sem identificação das respostas.

5.16.1.3 Avaliação De Desempenho

Segundo Chiavenato (2010, p. 120), a “avaliação de desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa”. Ou seja, a sua aplicação permite trazer resultados de performance que podem ser extremamente importantes para tomadas de decisões na empresa e entender o quanto a saúde mental do colaborador pode estar influenciando diretamente no desempenho de suas atividades.

Apesar da avaliação de desempenho ser regulamentada apenas para os servidores públicos, que são obrigados a realizá-la anualmente, a boa prática de aplicação da avaliação de forma mais transparente garante a confiabilidade dos resultados obtidos e forma dentro do modelo do projeto – formato 180° ou 360°.

5.16.1.4 Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta para mostrar a percepção do colaborador quanto ao clima da empresa, trazendo diversos indicativos dos pontos mais sensíveis que a empresa deve focar para as melhorias.

A sua aplicação, como indicador, é totalmente viável, observando, também, a transparência e confidencialidade no processo – garantia da não identificação do respondente.

5.16.1.5 Viabilidade Estratégica

O modelo apresentado no capítulo 5.1 é aderente às suas diretrizes estratégicas, considerando a proposta de desenvolver um modelo para melhoria da saúde mental aplicado à empresa do segmento de transportes coletivos.

Diretrizes da Ciprak's, como "transportar passageiros atendendo as expectativas dos clientes, aos requisitos internos legais, ambientais, de segurança e saúde ocupacional, melhorando o sistema de gestão da qualidade continuamente", demonstram sua consonância com a aplicação do projeto de saúde mental direcionado aos motoristas, tornando sua operação mais dinâmica, influenciando na qualidade do serviço e no bem-estar de seus colaboradores.

O plano proposto é efetivo para contribuição no atingimento dos objetivos estratégicos da empresa, podendo, inclusive, ser ampliado para outros setores. Portanto, considera-se que a implementação do projeto seja amplamente viável.

5.16.1.6 Viabilidade Financeira

Em relação à implementação do projeto de saúde mental, a Ciprak's busca ganhos quanto à melhoria do clima organizacional e à diminuição dos custos relacionados ao absenteísmo, ao presenteísmo, ao *turnover*, à assistência médica e ao Fator Acidentário de Prevenção (FAP).

Para execução do projeto, a empresa realizará um investimento mensal de R\$ 8.560,55, que serão divididos entre as frentes do trabalho que podem ser visualizadas na tabela 08:

Tabela 8 - Custos do projeto de Saúde Mental

CUSTOS PROJETO SAÚDE MENTAL				
Clima Organizacional				
Ação	Periodicidade	Tipo Custo	Custo	Observações
Reativação do RH	Tempo Integral	Contratação: Psicóloga e Estagiária	R\$ 3.212,00	
Encontros semanais com líderes	Semanal	Lanche	R\$ 120,00	
Encontros semanais com motoristas	Semanal	Lanche	R\$ 120,00	
Capacitação Tráfego/ADM/Manutenção	Quinzenal	Lanche	R\$ 60,00	
Avaliação Desempenho	Semestral	-	R\$ 0,00	
Pesquisa de Clima	Semestral	Contratação Terceiro	R\$ 2.333,33	Custo anual: R\$ 28.000,00
Desempenho				
Inventário Saúde Mental	Semestral	-	R\$ 0,00	
Canal de acolhimento pelo celular	Integral	-	R\$ 0,00	
Capacitação Gestores (Parceria ITL/FDC)	Até 18 meses	-	R\$ 0,00	
Desenvolvimento Parcerias/Convênios	-	-	R\$ 0,00	
Telemetria (Gestão Frota Humanizada)	Integral	-	R\$ 0,00	
Reativação Proj. Novos Motoristas	6 a 18 meses	Lanches	R\$ 520,00	
Implantação Trilha Conhecimento	Tempo Integral	-	R\$ 0,00	
Assinatura Plataforma Digital	-	-	-	Média de custo mensal para 300 colaboradores: R\$ 15.000,00 (em caso de decisão pela contratação)
Felicidade no Trabalho				
Implementação do RH Itinerante	Mensal	Combustível	R\$ 30,00	
Encontros semanais de Integração	Semanal	Lanche	R\$ 30,00	
Celebração Datas Comemorativas	Mensal	Lanches e Brindes	R\$ 2.000,00	
Divulgação Campanhas de Saúde	Semanal	-	R\$ 0,00	
Aplicação Pesquisa de IFT	Semestral	-	R\$ 0,00	
Feedbacks Construtivos (Capacitação)	Mensal	Lanches e Teste Psicológico	R\$ 72,00	
Plano Desenv. Individual/Coletivo	Anual	Testes Psicológicos	R\$ 38,22	Custo total no ano: R\$ 460,00
Programa Reconhecimento	Anual	Almoço e Brindes	R\$ 25,00	Custo anual: R\$ 300,00 (Média)
TOTAL CUSTO MENSAL			R\$ 8.560,55	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme discutido anteriormente, a empresa vem apresentando custos elevados e que estão relacionados à falta de manutenção da saúde mental dos colaboradores, aos afastamentos e ao nível baixo do clima organizacional interno.

Tabela 9 - Custos e Percentuais de aumento sofridos pela empresa.

CUSTOS E PERCENTUAIS DE AUMENTO				
CUSTOS				
Tipo	Ano	Descrição	Custo	Observações
ABSENTÉISMO	2022	Dias perdidos com atestado	R\$ 4.759,00	Janeiro a Junho/2022
TURNOVER	2022	Rotatividade de pessoas	R\$ 900.000,00	Janeiro a Agosto/2022
PERCENTUAIS AUMENTO				
Tipo	Ano	Descrição	% aumento	Observações
FAP	2018 a 2022	Alíquota variável aplicada em folha de pagamento	53,69%	O crescimento se dá de acordo com qtde. acidentes de trabalho.
ASSISTÊNCIA MÉDICA	2018 a 2022	Valores mensalidade	31,49%	Os aumentos são aplicados de acordo com a sinistralidade anual.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para entender se o investimento financeiro do projeto é realmente viável, foi utilizado o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) para entendimento do retorno para a empresa.

Considerando que o projeto irá rodar inicialmente por um ano, o demonstrativo do cálculo de VPL considera o retorno durante os 12 meses do ano. O investimento será de R\$ 102.720,00 (resultado da multiplicação do custo mensal por 12). O que se espera é que os gastos (neste exemplo) de *turnover* e absenteísmo gerem o fluxo de caixa para a empresa – total de R\$ 904.759,44 divididos progressivamente entre os 12 meses (média de retorno mensal com essas frentes).

A Ciprak's considera que a taxa mínima de atratividade (TMA) deve ser de 10%, para que possam avaliar a viabilidade do projeto. Na tabela 10 é demonstrado o valor total de VPL dentro deste projeto:

Tabela 10 - Cálculo VPL

Investimento 12 meses	-R\$ 102.720,00
Fluxo de Caixa - Mês 1	R\$ 9.047,59
Fluxo de Caixa - Mês 2	R\$ 18.095,19
Fluxo de Caixa - Mês 3	R\$ 27.142,78
Fluxo de Caixa - Mês 4	R\$ 36.190,38
Fluxo de Caixa - Mês 5	R\$ 45.237,97
Fluxo de Caixa - Mês 6	R\$ 63.333,16
Fluxo de Caixa - Mês 7	R\$ 81.428,35
Fluxo de Caixa - Mês 8	R\$ 99.523,54
Fluxo de Caixa - Mês 9	R\$ 117.618,73
Fluxo de Caixa - Mês 10	R\$ 126.666,32
Fluxo de Caixa - Mês 11	R\$ 135.713,92
Fluxo de Caixa - Mês 12	R\$ 144.761,51
TMA	10%
Valor Presente das Entradas do fluxo de caixa	R\$ 412.753,85
VPL	R\$ 310.033,85

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Visto estes parâmetros comparativos, verifica-se que é viável financeiramente a implementação do projeto em diversos pontos de ganhos para a empresa: i) previsão de economia gerada na redução de absenteísmo, *turnover*, FAP, plano de saúde; ii) ganho de produtividade, com as equipes trabalhando mais felizes e com mais eficiência, evitando-se o presenteísmo; iii) melhoria da qualidade de vida e saúde mental do colaborador, com colaboradores melhores direcionados, cuidando melhor de sua saúde física e mental e de sua família; iv) melhoria do clima organizacional interno, trazendo melhores relacionamentos interpessoais, mais harmonia interna entre todas as equipes, que permitem a fluência de um trabalho em equipe mais efetivo.

5.17 Plano de Implementação do Projeto

Devido à urgência de melhoria do clima organizacional interno na Ciprak's, o projeto de saúde mental está sendo implementado seguindo à ordem das dimensões: Clima Organizacional, com aproximação do RH às lideranças e aos colaboradores, além do levantamento dos principais indicadores e início das primeiras capacitações internas; desempenho, com desenvolvimento de ações práticas para impulsionar o a melhor produção dos colaboradores e empresa; Felicidade no Trabalho, com ações internas que corroboram com o sentimento de pertencimento do colaborador à empresa que ele trabalha.

Evidenciamos no infográfico as fases e períodos de implementação do projeto dentro da Ciprak's.

Tabela 11 - Infográfico - Implementação do Projeto

Cronograma | Implementação do Projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Parte do projeto começou a ser executado, inicialmente, no início de 2022 com a reativação do RH, por intermédio da atuação dos profissionais para entender a realidade atual da empresa, levantando pontos de fragilidade e quais as ações seriam necessárias para prover uma melhora do ambiente de trabalho, aliado ao aumento do desempenho e da qualidade dos serviços prestados.

Ao passo que se chegava ao diagnóstico do ambiente interno da Ciprak's, foram levantadas as principais frentes para a construção do projeto. O primeiro a ser trabalhado foi no foco do Clima Organizacional, em que o RH iniciou as conversas com os líderes e motoristas, respectivamente em abril/2022 e junho/2022. Com a necessidade de capacitação de áreas correlacionadas ao desempenho dos motoristas, foram iniciadas as capacitações com áreas do Tráfego, Administrativo e Manutenção entre junho e julho/2022. O ciclo dessa dimensão se finaliza com as aplicações em duas etapas das da Avaliação de Desempenho, no formato 180°, em julho/22 e janeiro/2023, e a Pesquisa de Clima, em novembro/22 e maio/23, com apoio de empresa externa para acuracidade do processo.

A segunda frente do projeto, o Desempenho, teve suas ações iniciadas a partir de junho/2022, com aplicação do Inventário de Saúde Mental com questionários que puderam identificar o nível de saúde psicológica dos motoristas. Como ação imediata, neste mesmo mês, começaram os atendimentos de acolhimento com a psicóloga e a capacitação dos gestores. Em agosto/2022 foram iniciadas as conversas com parceiros, como SEST/SENAT, Sindicato dos Trabalhadores Rodoviários de Belo Horizonte, CVV e CAPS, Unimed e Escolas Clínicas, para firmar parcerias e convênios nas frentes de atendimento/acompanhamento psicológico, bem como treinamentos e preservação da saúde e bem-estar dos colaboradores. A firmação dos convênios e a implantação na empresa estão previstos entre outubro e novembro/2022. A empresa não demonstrou interesse, até o momento, na implantação de assinatura de plataforma digital para atendimento psicológico para colaboradores e familiares, visto que outras ações já atendem a essa frente e de forma gratuita.

A terceira frente do projeto, que trata diretamente da Felicidade no Trabalho, tiveram algumas ações iniciadas em julho/2022 – Presença do RH nas bases de trabalho, encontros semanais de integração, com palestras e conversa para disseminação de conhecimento, celebrações e divulgações de campanhas de saúde. Neste mesmo mês, também começou a ser aplicado os formulários de Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), com repetição prevista para dezembro/2022 para verificação da efetividade das ações propostas para melhoria da saúde mental. Outra ação foi a implantação de feedbacks construtivos, iniciado em agosto/2022, com

conversas abertas e claras entre líder e liderado, trazendo os pontos positivos e a desenvolver, que possibilitou que em setembro/2022 fosse iniciado a construção do Programa de Desenvolvimento Individual e Coletivo, com acompanhamento do próprio colaborador junto com o seu líder da efetividade das ações propostas de desenvolvimento.

A última ação, do Programa de Reconhecimento, com início para setembro/2022, possibilita que a empresa reconheça os seus colaboradores, sejam por boas atitudes internamente e para com os clientes que utilizam o serviço prestado pela Ciprak's.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

“É temerário propor conclusões sobre uma temática complexa como das relações entre trabalho e saúde mental”.
(Jacques, 2002).

O projeto aqui apresentado buscou levantar reflexões e inquietações sobre a saúde mental do trabalhador, em específico dos motoristas que trabalham em uma empresa de transporte coletivo urbano situada na cidade de Belo Horizonte, que estão mais sujeitos e propensos ao adoecimento proveniente da sua rotina laboral e ao afastamento no trabalho, não apenas por acidentes, mas, também, devido ao acometimento de patologias físicas, mentais e psicológicas. Estudos apontam que os transtornos mentais são a terceira causa de concessão de benefício previdenciário por incapacidade no Brasil.

O objetivo deste projeto foi a implantação de um modelo de programa de saúde mental com atuação em duas frentes de trabalho, sendo: ações preventivas e corretivas, sendo o RH reativado com a contratação de uma psicóloga terceirizada que iniciou um trabalho de escuta ativa e acolhimento dos motoristas; a capacitação e o desenvolvimento das lideranças; palestras interativas, reuniões, entre outras ações relacionadas à promoção da saúde, ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho, visando incluir três dimensões (Clima Organizacional, Desempenho e Felicidade no Trabalho). O segundo passo será a realização de um diagnóstico para mapear os fatores psicossociais que são mais propícios ao adoecimento psíquico no trabalho.

O projeto conta com o compromisso e o apoio da diretoria para patrocinar essas ações, na tentativa de criar melhores condições de trabalho e saúde para seus colaboradores, dentro de uma perspectiva financeira, operacional, técnica e estratégica viável de ser concretizada.

Em relação à viabilidade deste projeto, uma limitação é referente à empresa, pois esta não demonstrou interesse, até o final deste trabalho, em assinar uma plataforma digital para o atendimento psicológico dos colaboradores e familiares, uma

vez que as instituições parceiras oferecem este serviço gratuitamente, mas com atendimentos bem espaçados, o que faz com que o usuário aguarde um tempo maior do que é recomendado para ser atendido. Outra coisa positiva que poderia ser obtida através da plataforma digital, seria a verificação mais ágil e precisa da aderência e da frequência dos colaboradores aos serviços oferecidos e prestados, uma vez que, na plataforma, a marcação e a confirmação do comparecimento podem ser obtidas de maneira mais rápida e precisa.

Outra limitação no projeto, que compete à viabilidade financeira, é que ele não pode ser muito oneroso para a empresa, pois, com a pandemia, foram feitos vários cortes na instituição e a ela está, aos poucos, se recompondo. Além disso, a reativação do RH foi feita recentemente.

Uma importante aprendizagem na construção deste projeto foi a descoberta de que é possível ressignificar algumas práticas institucionais e transformá-las mesmo com a presença de alguns obstáculos. Como exemplo, podemos citar o fato da empresa ser do segmento do transporte coletivo e que, geralmente, empresas desse setor são familiares, com uma cultura organizacional, burocrática e conservadora, com baixíssima preocupação em evoluir tecnologicamente — o que são barreiras que dificultam o avanço deste segmento, pois nem sempre a valorização e o reconhecimento do seu capital humano é levado como algo essencial e até estratégico para a sustentabilidade do negócio. Entretanto, a empresa aqui mencionada vem buscando alternativas que estão ao seu alcance para criar um ambiente organizacional positivo, onde os colaboradores são valorizados e motivados, investindo na promoção da saúde, bem-estar, qualidade de vida e na construção de um RH mais humanizado.

Este projeto se abre para outras possibilidades de reflexões — que não foram mencionadas ou abordadas, já que o tema é extremamente amplo —, não tendo a pretensão de esgotar, aqui, toda a sua complexidade.

7 REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. **As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da ergonomia**. Scielo Brasil. Brasília, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/ypTNP3KRtqmmMRBxVD6QvNK/?lang=pt>. Acesso em: 04/05/2022.

ALBRECHT, K. (1988). **O gerente e o estresse**. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

ALBUQUERQUE, F. **Excesso de Trabalho e pandemia podem desencadear Síndrome de Burnout**. Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-01/excesso-de-trabalho-e-pandemia-podem-desencadear-sindrome-de-burnout>. Acesso em: 07/05/2022.

ARCHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**. Tradução por Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 52.

BANDINI, M. **Por que promover a saúde no trabalho?** Associação Nacional de Medicina do Trabalho. São Paulo, 2014. Disponível em: http://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/artigos_-_marcia_bandini_11620151435317055475.pdf. Acesso em: 30/04/2022.

BARRETO, M. **Saúde Mental e Trabalho: a necessidade da “escuta” e olhar atentos**. Cad. Bras. Saúde Mental, Vol 1, nº 1. São Paulo, 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/39-00295/Downloads/68435-Texto%20do%20Artigo-238893-1-10-20110811%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/39-00295/Downloads/68435-Texto%20do%20Artigo-238893-1-10-20110811%20(1).pdf). Acesso em: 05/05/2022.

BAVARESCO, S. **A Importância da Localização para o Sucesso do Negócio**. Revista de Administração Contemporânea (RAC). v.1, nº3, Curitiba, 2013.

BORSOI, I. C.F. **Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental**. Scielo Brasil. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/ZK47NkYwTQv8w6cXcfVqP6S/?lang=pt>. Acesso em 03/05/2022.

BRANT, L. C.; DIAS, E. C. **Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação**. Scielo Brasil. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csp/2004.v20n4/942-949/>. Acesso em: 05/05/2002.

BRASIL, Lei Federal 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Brasília, DF, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 07/05/2002.

BRASIL. Ministério da Educação. **Saúde**. Portal do Ministério da Educação. Brasília, 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro092.pdf>. Acesso em: 01/10/2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de procedimentos para serviço da saúde: doenças relacionadas ao trabalho Série A - Normas e Manuais Técnicos**. n. 114. Brasília, 2001. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho_manual_procedimentos.pdf. Acesso em: 04/05/2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que significa ter saúde?** Brasília, 2020. Disponível em <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-brasil/eu-queiro-me-exercitar/noticias/2021/o-que-significa-ter-saude>. Acesso em: 02/05/2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 2.446, de 11 de novembro de 2014. Redefine a Política Nacional de Promoção da Saúde**. Brasília, 2014. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt2446_11_11_2014.html. Acesso em: 28/04/2022.

BRASIL. **Portaria Nº 2446, de 11 de novembro de 2014**. Brasília, 2014.

CARBINATTO, B. **Saúde mental no trabalho: um guia para empresas**. Revista Você S/A. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/saude-mental-no-trabalho-um-guia-para-empresas/>. Acesso em: 06/05/2022

CARDOSO, A. C. M. **Organização e intensificação do tempo de trabalho**. Scielo Brasil. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/4Gfs5qPqFWbFn7Q7h85zFsp/?lang=pt>. Acesso em: 04/05/2022.

CARVALHO, L. M. *et al.* **O Benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva**. INTERFACE, Natal/RN, v.7, n. 1 - jan./jun. 2010.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CHAGAS, F. C. D. **O Segredo de Luísa**. 30 ed. 2005. Cultura, São Paulo.

CHAGAS, P. V. **Transtornos mentais são terceira maior causa de afastamento do trabalho**. Agência Brasil, 2017. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-04/transtornos-mentais-sao-terceira-maior-causa-de-afastamento-do-trabalho>. Acesso em: 10/07/2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Saúde do trabalhador no âmbito da saúde pública: referências para atuação da(o) psicóloga(o)**. 2a ed. Brasília, 2019. Conselho Federal de Psicologia. Disponível em https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2019/09/SaudeDoTrabalhador_WEB_FINAL_1_outubro.pdf. Acesso em 04/05/2022.

DAL ROSSO, S. **Mais trabalho: a intensificação do labor na sociedade contemporânea.** São Paulo: Boitempo, 2008.

DEJOURS, C. **A loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez-Oboré, 1988.

DOLAN, Simon L. **Estresse, Auto-estima, Saúde e Trabalho.** São Paulo: Qualitymark, 2006.

DUARTE, J. **O que é o Estudo de Viabilidade Econômica-Financeira?** Blog da Engenharia, 2015. Disponível em: Acesso 10/07/2022

EMPRESA JR, ESPM. **Estudo de viabilidade Econômica-Financeira.** Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://empresajresp.com.br/estudo-de-viabilidade-economica-financeira/>. Acesso: 30/04/2022

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 5ª edição, São Paulo: Saraiva, 2017.

FARIA, M. L. R. **Análise da influência de fatores na rotatividade de mão-de-obra em uma empresa do ramo de construção civil.** Orientadora: Prof. Sâmara Borges Macedo. Instituto Federal de Minas Gerais. Formiga, 2016. Disponível em: <https://www.formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Administracao/artigo-Maria-Leidiane-2.pdf>. Acesso em: 28/04/2022

FIOCRUZ, Fundação Oswaldo Cruz. **Saúde Mental dos profissionais de saúde na pandemia da Covid-19 em MS e DF.** Acervo Fiocruz. Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2022/02/relatorio_parcial_saudemental_profissionais_DF.pdf. Acesso em: 07/05/2022

FIRMINO, A. L. **Valor Presente Líquido.** YUBB, 2021, Disponível em: <https://yubb.com.br/artigos/acoes/valor-presente-liquido-vpl-entenda-esse-indicador> Acesso em: 25/04/2022

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, M. V.; REIS, K. P.; FIALHO, M. L.; OLIVEIRA, R. B.; SANTOS, H. L. **Síndrome de Burnout e seu enquadramento como acidente de trabalho.** In: *Intracência Revista Científica da Faculdade do Guarujá*. Guarujá, SP, 2019. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190312105103.pdf. Acesso em: 07/05/2022.

FURLAN, J. D. **Modelagem de Negócio – Uma abordagem integrada de modelagem estratégica, funcional, de dados e a orientação a objeto.** São Paulo: Makron Books, 1997.

FURLAN, L. **Burnout virou doença ocupacional: o que muda para empresas e funcionários.** Revista Você RH. São Paulo, SP, Vol. 79, nº 1, Abril, 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/burnout-virou-doenca-ocupacional-o-que-muda-para-empresas-e-funcionarios/>. Acesso em: 07/05/2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODIN, S. **Tribos: nós precisamos que você nos lidere.** Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2013.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

GUEDES, A. P. *et al.* **Saúde Mental e trabalho em tempos de Covid-19: atuações da Psicologia.** CadernoS de PsicologiaS, Curitiba, n. 1, 2020. Disponível em: <https://cadernosdepsicologias.crppr.org.br/saude-mental-e-trabalho-em-tempos-de-covid-19-atuacoes-da-psicologia/>. Acesso em: 04/05/2022.

HAN, B. C. **Sociedade do cansaço.** 2ª edição ampliada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HASHIMOTO, M. Andreassi, T. **Prática de Empreendedorismo – Casos e Planos de Negócios.** 2012.

INSTITUTO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA (ITL). **Home.** Disponível em: <https://www.itl.org.br/home>. Acesso em: 25/09/2022.

JUNQUEIRA, H. **Brasileiros são os que mais se preocupam com bem-estar mental.** Ipsos. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.ipsos.com/pt-br/brasileiros-sao-os-que-mais-se-preocupam-com-bem-estar-mental>. Acesso em: 05/05/2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2008.

LEAL, S. **A qualidade de vida no trabalho e pandemia por COVID-19: Explorando possíveis consequências.** Revista da UI. IPSantarém. Edição Temática: Ciências Sociais e Humanas. Santarém, 2021. Disponível em: https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/3954/1/2021%20Leal%20QualidadeVidaTrabalho_Revista%20UIIPS.pdf. Acesso em: 07/05/2022.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIRA, T. Q. **Benefícios da Atividade Física para Saúde Mental.** Saúde Coletiva, vol. 8, núm. 50, Vale do Acaraú, 2011, pp. 126-130.

LOBO, H. **O que é Nexo Técnico Epidemiológico?** Jus Brasil, 2006 – Disponível em: <https://lobo.jusbrasil.com.br/artigos/405062174/o-que-e-nexo-tecnico-epidemiologico>. Acesso em: 09/07/2022

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEIRELES, H. *et al.* **Adoecimento mental e trabalho: A concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais ente 2012 e 2016**. Previdência social. Brasília, 2017. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>. Acesso em: 10/07/2022.

MIRANDA, T. S.; SOARES, G. F. G.; ARAUJO, B. E.; FAGUNDES, G. H. A.; do AMARAL, H. L. P.; SOARES, H. C.; TAVARES, K. S.; de FASSIO, L. R.; MOTA T. do N.; & GONÇALVES, Y. de A. **Incidência dos casos de transtornos mentais durante a pandemia da COVID-19**. Revista Eletrônica Acervo Científico, 17, e4873, 2020. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/cientifico/article/view/4873/3617>. Acesso em: 07/05/2022.

MJV TEAM. **Do mundo Vuca ao mundo Bani: entenda a relação e como sua empresa pode se preparar**. MJV Technology & Innovation. 2021. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/mundo-vuca-e-mundo-bani/#:~:text=Da%20incerteza%20ao%20caos%2C%20a,tamb%C3%A9m%20est%C3%A1%20em%20constante%20mudan%C3%A7a>. Acesso em: 07/05/2022.

MORAES, et al. **Qualidade de Vida e Stress em Profissões de Risco**. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 1996. (Projeto de Pesquisa)

NESTLÉ BRASIL. **Nestlé lança Canal de Bem-Estar, plataforma que reúne conteúdo de nutrição, saúde física e mental dos colaboradores e familiares**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-lanca-canal-de-bem-estar-plataforma-que-reune-conteudo-de-nutricao-saude-fisica-e#:~:text=Nestl%C3%A9%20lan%C3%A7a%20Canal%20de%20Bem,aos%20colaboradores%20e%20familiares%20%7C%20Nestl%C3%A9>. Acesso em: 09/07/2022.

NICKEL, E. E. *et al.* **Volvo lança e-books sobre saúde mental para motoristas e gestores de frotas**. Volvo. Curitiba, 2021. Disponível em: <https://www.volvogroup.com/br/news-and-media/news/2021/oct/volvo-lanca-e-books-sobre-saude-mental-para-motoristas-e-gestores-de-frotas.html>. Acesso em: 02/05/2022.

OLIVEIRA, J. F. L.; BUENO, H. P. V. **Saúde mental e intensificação do trabalho: reflexões sobre metas e patologias laborais**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 09, Vol. 03, pp. 157-172. 2021. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/intensificacao-do-trabalho>. Acesso em: 07/05/2022.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OGATA, A.; SIMURRO, S. **Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa**. Rio de Janeiro - RJ, Alta Books. 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 25/09/2022.

PAGNO, M. **Ministério da Saúde divulga resultados preliminares de pesquisa sobre saúde mental**. Fiocruz. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.canalsaude.fiocruz.br/noticias/noticiaAberta/ministerio-da-saude-divulga-resultados-preliminares-de-pesquisa-sobre-saude-mental-na-pandemia01102020>. Acesso em: 28/04/2022.

REIS, V. **40% dos brasileiros têm doença crônica não transmissível, diz IBGE**. ABRASCO (Associação Brasileira de saúde coletiva). Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.abrasco.org.br/site/noticias/institucional/40-dos-brasileiros-tem-doenca-cronica-nao-transmissivel-diz-ibge/8530/>. acesso em 04/05/2022.

REVISTA EPOCA. **O lado escuro da casa**. 2020. tiragem 248.272

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro, Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral. 2011.

SCHULTZ, F. **Taxa Mínima de Atratividade**. Bom Controle, 2019. Disponível em: <https://blog.bomcontrole.com.br/tma-taxa-minima-de-atratividade/>. Acesso: 30/04/2022

SARTOR, F. B.; SARTOR, V. V. B.; RIZZATTI, G. **Clima organizacional: conceitos e estudo de caso**. Florianópolis: Feijó & Sartor, 2003.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar**. Tradução por Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SEST SENAT. **Home**. Disponível em: <https://www.sestsenat.org.br/home>. Acesso em: 25/09/2022.

SILVA, R. O. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
SOBRINHO, A. V. **Adoecimento Psíquico dos Motoristas de Transportes Coletivos Público Urbanos da Cidade de Natal**. Núcleo do Conhecimento. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/transportes-coletivos-publicos>. Acesso em: 08/05/2022.

SINK, D. Scott, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Tradução por Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993

SUMMIT MOBILIDADE. **10 dicas para a saúde mental dos trabalhadores de transporte**. Estadão. São Paulo, 2022. disponível em: <https://summitmobilidade.estadao.com.br/compartilhando-o-caminho/10-dicas-para-a-saude-mental-dos-trabalhadores-de-transporte/>. Acesso em: 02/05/2022.

TOLFO, Suzana da Rosa, PICCININI, Valmiria. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. Scielo Brasil. Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/GnLRwtX3KcddXXjnJ8LgRWy/?lang=pt> . Acesso em 02/05/2022.

UNIMED-BH. **Viver Bem**. Disponível em: <https://viverbem.unimedbh.com.br/>. Acesso em: 25/09/2022.

VASCONCELOS, A.; FARIA, J. H. **Saúde mental no trabalho: contradições e limites**. Scielo Brasil. Curitiba, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/6X46nvFMKpmlKv7HnYx76R/?lang=pt>. Acesso em: 04/05/2022.

VIEIRA, A. O.; VEIGA, H. M. S. **Qualidade de vida no trabalho de motoristas e cobradores do transporte coletivo de Uberlândia**. Revista de Psicologia. Fortaleza. 2018. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/37782/1/2018_art_%20aovieirahmsveiga.pdf. Acesso em: 07/05/2022.

WESTLEY, W. A. **Problems and solutions in the quality of working life**. Human Relations, v. 32, n. 2, fev. 1979.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente: estudos em organizações brasileiras de diversos setores**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005 (Tese de Doutorado).



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br

