

## **Prazer-Sofrimento e saúde mental do funcionário: Foco no bem-estar a 360°**

Employee Pleasure, suffering, and mental health: focusing on 360° well-being

Jailson da Silva Lima<sup>1</sup>

### **Resumo**

Trata-se de um relato de experiência descrito a partir de uma explanação em reunião com a diretoria de uma organização, localizada no interior do Rio Grande do Sul, onde as atividades realizadas foram de negociação, ajustes e validação. A pergunta problema deste estudo é: como se encontra o Prazer-sofrimento e a Saúde Mental do funcionário com vistas ao Foco no bem estar 360°? O objetivo geral é apresentar informações sobre a saúde, o bem estar e a integridade física e mental dos funcionários; Aumentar o índice de engajamento, reconhecimento e felicidade no trabalho. Os Recursos utilizados são: Humanos, administrativos, gerenciais, tecnológicos O Público alvo contemplado no estudo foi composto por funcionários do operacional ao estratégico, discutindo a relevância da saúde mental como estratégia de qualidade de vida no trabalho; tornando a empresa socialmente responsável, agregando valor para que o ambiente seja seguro psicologicamente, socialmente, fisicamente; Para além da "lei da saúde mental no trabalho" no Brasil, mas sim um conjunto de normas e projetos que visam à promoção do bem-estar psicológico no ambiente laboral, com destaque para a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que entrou em vigor em maio de 2025 e exige da gestão a implementação, a identificação, mapeamento e controle dos riscos psicossociais e quais riscos oferece ao trabalhador no ambiente laboral.

**Palavras-Chave:** Prazer-Sofrimento; Saúde Mental; Bem-estar; Funcionário, NR1, fatores psicossociais.

---

<sup>1</sup> Pós-graduado em psicologia organizacional e gestão de pessoas. E-mail: focogrh@gmail.com. Garanhuns - PE - Brasil.

## ABSTRACT

This is an experience report described from an explanation given at a meeting with the board of directors of an organization located in the interior of Rio Grande do Sul, where the activities carried out involved negotiation, adjustments, and validation. The research question of this study is: how is the employee's pleasure-suffering and mental health assessed with a view to focusing on 360° well-being? The general objective is to present information on the health, well-being, and physical and mental integrity of employees; to increase the level of engagement, recognition, and happiness at work. The resources used are: human, administrative, managerial, and technological. The target audience included in the study consisted of employees from operational to strategic levels, discussing the relevance of mental health as a strategy for quality of life at work; making the company socially responsible, adding value so that the environment is safe psychologically, socially, and physically. Beyond the "mental health at work law" in Brazil, there is a set of norms and projects aimed at promoting psychological well-being in the workplace, with particular emphasis on the update of Regulatory Standard No. 1 (NR-1), which came into force in May 2025 and requires management to implement, identify, map and control psychosocial risks and understand the risks they pose to workers in the workplace.

**Keywords:** Pleasure-Suffering; Mental Health; Well-being; Employee; NR1; Psychosocial Factors

## 1 Introdução

A pergunta problema deste estudo é: como se encontra o Prazer-sofrimento e a saúde mental do funcionário com vistas ao foco no bem estar 360°. O objetivo geral é apresentar informações sobre a saúde, o bem estar e a integridade física e mental dos funcionários de uma empresa; Aumentar o índice de engajamento, reconhecimento e felicidade no trabalho. Os Recursos utilizados são: Humanos, administrativos, gerenciais e tecnológicos; O público alvo contemplado no programa foi composto por Funcionários do operacional ao estratégico, discutindo a relevância da saúde mental como estratégia de qualidade de vida no trabalho.

Não basta apenas criar boas práticas, mas expurgar o mal para que o bem comum em nome da ordem, do respeito criando um ambiente equânime e socialmente justo para todas as pessoas, inclusive os grupos minorizados; será construído pela alta cúpula e vai ser responsável por manter, preservar as regras de segurança psicológica: - assédio moral,

sexual, racismo, Lgbtfobia, *compliance*: regulamento interno, canal de denúncias, código de ética, procedimentos e diretrizes com o objetivo de tornar a organização socialmente responsável; criar grupos de resistência habilitados e treinados; Lutar por igualdade de salários e de gênero de acordo com o ODS n. 5 igualdade social;

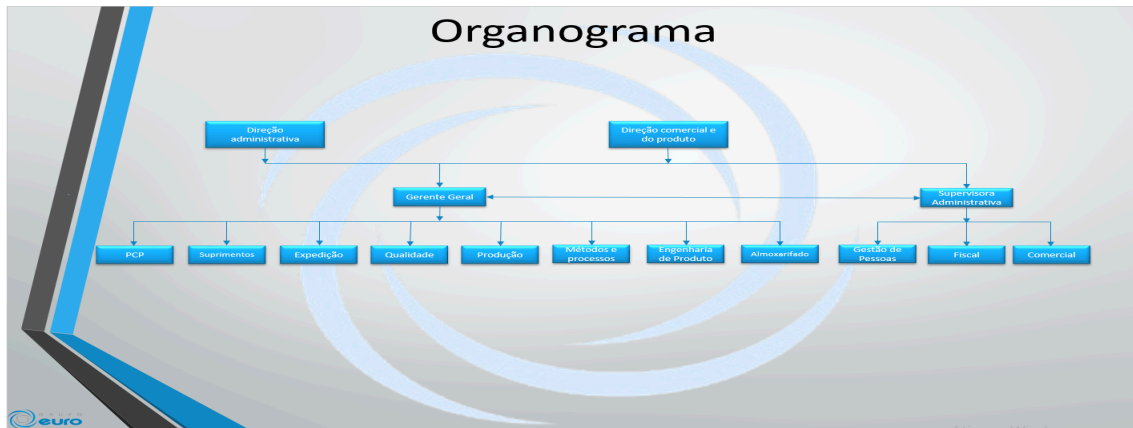
Além disso, projetos de lei como o **PL 4479/24** e a **Lei nº 14.831/2024** buscam estabelecer programas de saúde mental e criar um selo de reconhecimento para empresas que promovam um ambiente saudável.

## **2 Revisão da Literatura**

O Grupo Euro nasceu em 2017, e tem como objetivo estratégico com base na visão ser o principal fornecedor O&M e *Aftermarket* de equipamentos de ar condicionado e refrigeração do país no segmento de veículos utilitários, transportes de passageiros, veículos especiais e autopropelidos da linha agrícola.

Tem como missão de Fornecer sistemas de climatização e refrigeração automotiva que atendam com qualidade as necessidades de clientes e demais partes interessadas, através de processos produtivos robustos e da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Conceito no qual está pautado todo o serviço e atendimento, desde a prospecção de profissionais até o atendimento aos clientes e fornecedores que consomem o produto\serviço. Aos profissionais é oferecido programas de educação continuada com incentivos financeiros.

**Figura I – Organograma do grupo Euro**

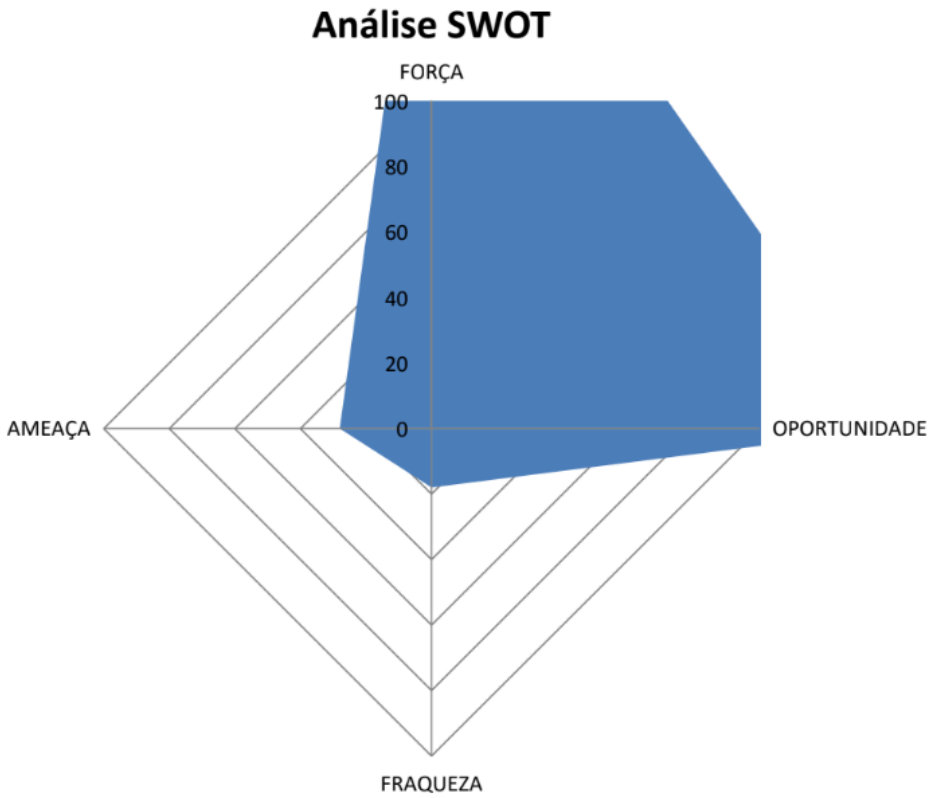


Fonte: Elaboração própria 2025

Possibilidade de as informações sigilosas estarem sendo repassadas a concorrentes; Perda de conhecimento organizacional com saída de responsáveis por engenharia de aplicação e Qualidade de instalações; Necessidade de aumento de capacidade produtiva para atendimento a montadora Renault;

De acordo com a análise *swot* identificou-se ausência de Compliance – Gestão de processos de gente e gestão.



**Gráfico I – Análise swot**



Fonte: Elaboração própria 2025

A amostragem dos dados com o gráfico mostra uma recorrência de ausência de processos de gente, gestão e *compliance*.

**Tabela I – Captura de imagens que se inter-relacionam com os problemas**

Ambiente de Trabalho	Setor	Relação com o problema
 <p>Captura I</p>	Recebimento	A falta de espaço físico gera limitações de movimento e ergonomia causando desconforto físico e mental.
 <p>Captura II</p>	Almoxarifado	Calor/Frio intenso; Ambos os extremos provocam <b>desgaste físico e emocional</b> , impactando diretamente o bem-estar e a saúde dos colaboradores.

	<p>Expedição</p>	<p>Problemas de ergonomia; Além do desconforto físico, a falta de ergonomia impacta a <b>concentração, a produtividade e o equilíbrio emocional</b> dos colaboradores, aumentando os níveis de estresse e reduzindo a qualidade de vida no trabalho.</p>
<p>Captura III</p>	<p>Produção</p>	<p>Falta de espaço físico, e pressão constante por produtividade; Essa combinação cria um ambiente desfavorável ao bem-estar, impactando negativamente a motivação, o desempenho e as relações interpessoais entre os colaboradores.</p>
	<p>Captura IV</p>	

Fonte: Elaboração própria 2025

De acordo com Leme, em 2024 Supervisor administrativo na empresa *Eurocar* ar condicionado para veículos (Grupo Euro) atuando na cidade de Caxias do Sul/RS a ausência de um Departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional efetivo, o que limita o crescimento das pessoas e a eficiência produtiva. Falta um programa estruturado de treinamentos e análise de resultados. Além disso, inexistem políticas internas claras, gerando desalinhamento e insegurança. A comunicação interna é falha, comprometendo o engajamento e o fluxo de informações.

A empresa apresenta várias forças, como qualificação da equipe; boa saúde financeira; todas avaliadas como “atende razoavelmente” ou “totalmente”. A

rotatividade de funcionários é avaliada como força, Contudo é apenas razoável, indicando possível risco à “instabilidade”. “Para crescer, a empresa precisa priorizar o investimento em infraestrutura e melhorar a logística”, segundo a especialista em RH Lima administradora e especialista em RH; Analista de RH Regional do Assaí Atacadista S/A. Escritório Regional Belém/PA.

Já Soares 2024, Coordenadora de RH na B2B Serviços do ramo de terceirização de mão de obras e Facilities em Brasília/DF. Diz que a localização da empresa distante dos grandes centros pode afetar a saúde mental do trabalhador através do aumento do tempo e custo de deslocamento, do isolamento social e da falta de acesso a recursos. Esses fatores contribuem para o estresse, fadiga, problemas de sono, ansiedade e podem prejudicar a vida pessoal do trabalhador, impactando seu bem-estar geral.

Além disso, a necessidade de investimentos em tecnologias e a falta de qualificação profissional podem afetar a saúde mental dos trabalhadores, gerando estresse e ansiedade devido à pressão para se atualizar medo de perder o emprego por automação e isolamento social causado pelo uso excessivo de tecnologia. A falta de recursos e equipamentos adequados também pode levar à frustração e sobrecarga.

## **2.1 Diagnóstico e mapeamento dos problemas (DMP) com base na pesquisa 360°.**

Os dados da pesquisa indicam a necessidade de fortalecimento da cultura de cuidado com as pessoas e a comunicação interna.

Os principais pontos críticos a serem trabalhados são:

- Parte dos colaboradores não se sente à vontade para falar sobre saúde mental.
- Frequência relevante de estresse e sobrecarga.
- Baixo conhecimento sobre programas de bem-estar existentes.
- Desejo de maior integração e reconhecimento no ambiente de trabalho.

A partir desse mapeamento é perceptível a criação de propor uma política de valorização de pessoas e um programa de bem-estar centrado no colaborador, com as diretrizes de:

Bem-estar das pessoas no Centro da Gestão, com objetivo de promover um ambiente saudável, colaborativo e humanizado, colocando o bem-estar físico, emocional

e social dos colaboradores como prioridade estratégica e com princípios como: Valorização da escuta ativa e da empatia, equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida, respeito à individualidade e diversidade e a promoção de um ambiente de segurança psicológica.

Mediante O PGR do Grupo Euro; não foram identificados problemas relacionados e/ou similares ao proposto deste trabalho; ausência de mapeamento e identificação relacionados ao Bem estar e saúde mental com prevê as normativas da NR1 de acordo com os parâmetros legais.

A principal lei de saúde mental é a **Lei nº 10.216/2001**, que dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas com transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental, promovendo a desinstitucionalização; recentemente, outras legislações e normas surgiram, como a Lei nº 14.831/2024, que institui o certificado para empresas que promovem a saúde mental, e a atualização da NR- que obriga as empresas a gerenciar os riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

## **2.2 Análise de faltas: Uma Visão geral**

O levantamento de ausências demonstra que a maior parte dos colaboradores mantém frequência regular. Entretanto, observa-se concentração crítica de faltas em alguns funcionários, o que indica absenteísmo elevado e reincidência.

Esses casos isolados impactam diretamente a produtividade, o clima das equipes e os custos operacionais, exigindo intervenção imediata do setor de Recursos Humanos e das lideranças envolvidas.

Alguns colaboradores apresentaram número de faltas muito acima do aceitável. As siglas em Negrito significam o nome dos funcionários.

- **J. G. S.** – 38 faltas (período concentrado em julho e agosto de 2024);
- **G. O. C.** – 30 faltas (abril e maio de 2024);
- **M. N. G.** – 21 faltas (junho de 2024) e novamente 24 faltas (fevereiro e março de 2025);
- **A. H. R. R.** – 21 faltas (janeiro de 2025);

- R. O. S. A. – 16 faltas (fevereiro de 2025) + 8 faltas (março de 2025);
- R. C. J. – 25 faltas (julho de 2025).

Desses nomes, quatro colaboradores pediram demissão, justificando a saída por propostas salariais mais vantajosas.

A maioria dos demais funcionários apresenta entre uma e três faltas, o que está dentro do esperado para um período de mais de um ano de observação.

### **3 Metodologia**

Os **Métodos e ferramentas: múltiplos** - Fichário anamnese, matriz SWOT, (análise fofa); escuta das necessidades individuais; *Forms* (pesquisa); plano de ação, intranet; docs, PGR, taxa de *turnover*, desligamentos, faltas, análise de atestados médicos; *compliance*, reuniões pontuais (8) pelo google meet, grupo de whatsapp, divisão de tarefas entre os participantes, até chegar na resolução, como o contrato anual dos funcionários.

### **4 Resultados e discussões**

Verifica-se a ocorrência de ausências prolongadas e sequenciais, concentradas em determinados períodos, o que sugere os seguintes pontos:

- Padrão de absenteísmo recorrente: indica necessidade de reavaliação do engajamento e da supervisão direta;
- Falta de controle e acompanhamento prévio: há indícios de faltas não justificadas ou sem tratamento adequado;
- Impactos percebidos: perda de produtividade, sobrecarga de trabalho de alguns funcionários, acúmulo e ingerência de horas extras e desmotivação geral;
- Possível falha disciplinar: ausência de aplicação de medidas corretivas ou acompanhamento adequado por parte da liderança.

Na análise geral disponível no apêndice há uma série de ações preventivas e inclusive urgentes a curto, médio e longo prazo;

Para solucionar a demanda alta de problemas identificados e mapeados é necessário apresentar um plano de ação com objetivo de articular, formar, desenvolver os funcionários do operacional ao estratégico.

O *turnover* (TO) foca especificamente nos pedidos de demissão por motivo de salário entre 2023 e 2025, considerando o número de funcionários constante em 70.

Tabela II – Turnover salarial entre 2023 e 2025:

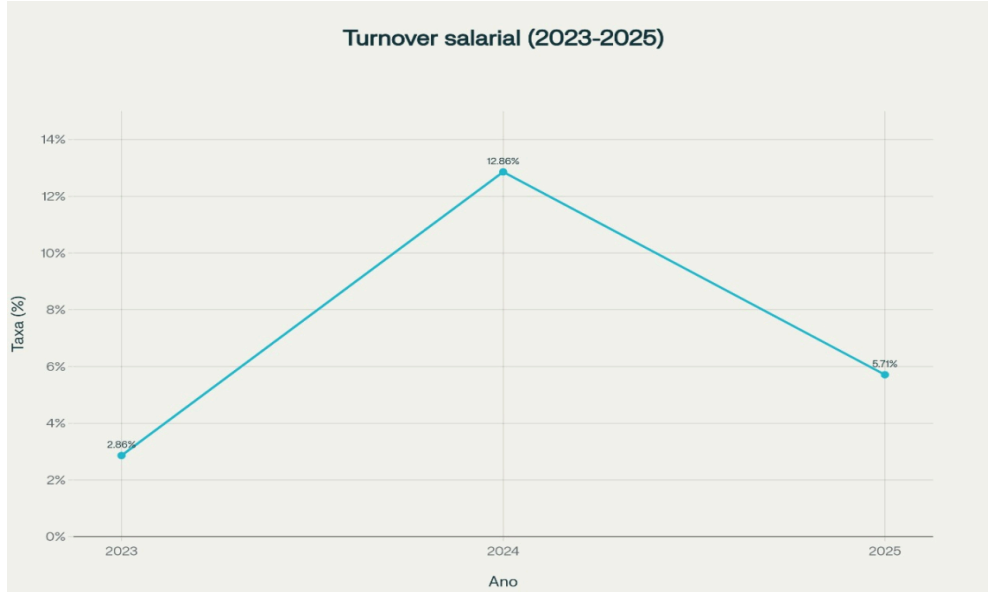
Ano	Pedidos de Demissão por Salário	Turnover (%)
2023	2	2,86%
2024	9	12,86%
2025	4	5,71%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1 Análise do *Turnover* (TO)

Apesar de ter um TO controlado, a empresa acompanha a região que não tem tendência alta para esse tipo de negócio. Não há um número específico para a média de turnover da indústria de ar condicionado em Caxias do Sul, mas o índice na Região Sul do Brasil é de -1,4%, indicando uma queda na rotatividade pessoal. No contexto geral, um índice anual considerado saudável gira em torno de 10%, com valores acima podem indicar problemas. O Brasil tem uma das maiores taxas de turnover a nível mundial, cerca de 51,3% ao ano, segundo a divulgação do CAGED, (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, produto do Ministério do Trabalho e Emprego).

**Figura II- Gráfico do Turnover salarial de 2023 a 2025**



Fonte: Elaboração própria 2025

Explicação conceitual do crescimento percentual da taxa de *turnover* no período 2023 a 2025.

#### **4.2 Crescimento acentuado em 2024**

O *turnover* por motivo de salário mais que quadruplicou de 2,86% em 2023 para 12,86% em 2024. Isso indica um aumento significativo no número de funcionários insatisfeitos com o salário, resultando em mais pedidos de demissão.

#### **4.3 Queda em 2025, mas ainda acima de 2023**

Em 2025, o turnover caiu para 5,71%, menos da metade do valor de 2024, mas ainda quase o dobro do valor de 2023. Isso pode indicar uma melhoria relativa, mas ainda há uma preocupação importante com a satisfação salarial.

#### **4.4 Impacto no clima organizacional e retenção**

O pico em 2024 pode ter gerado impacto negativo no clima e na produtividade, além de custos extras com recrutamento e treinamento. A redução em 2025 pode ser sinal de medidas tomadas para conter essa insatisfação (como reajustes salariais ou benefícios), mas o índice ainda está alto.

## **5 Considerações finais.**

As empresas enfrentam desafios ao implementar programas de boas práticas de gente e gestão, a exemplo de um **Programa de Bem Estar à 360°**; como resistência à mudança, falta de recursos financeiros e resistência cultural. Para superá-los, é essencial obter o apoio e comprometimento da alta administração, comunicar claramente os benefícios e objetivos dos programas\planos; envolver os funcionários desde o início, oferecer treinamento e capacitação adequados, adaptar os programas às necessidades específicas da empresa e estabelecer métricas de avaliação para acompanhar os resultados e impactos.

Além disso, promover uma **cultura de flexibilidade**, ouvir ativamente os feedbacks dos colaboradores e estar disposto a ajustar os programas\planos com base nesses feedbacks também são medidas importantes no Desenvolvimento Organizacional. Ao enfrentar esses desafios de forma proativa, as empresas podem construir um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e a flexibilidade, contribuindo para o sucesso e satisfação de seus colaboradores e tornando-se socialmente responsável.

A criação de programas como “**Café com Saúde Mental**”, “**Reconhecer é Cuidar**” e redes de mentoria e apoio psicológico traduzem em ações tangíveis o propósito de colocar as pessoas no centro das decisões. Em síntese, o Programa de **Bem-Estar a 360°**, apoiado pelo plano e calendário de RH, constituirá como um marco na evolução do modelo de gestão de pessoas da empresa, representará a transição de um modelo operacional para um modelo estratégico e humanizado, onde o cuidado é visto como valor, a escuta como prática e o bem-estar como indicador de sucesso organizacional.

Essa abordagem garantirá que as ações de bem-estar sejam permanentes e mensuráveis, e não resolvendo problemas pontuais com soluções pontuais, mas fortalecer a cultura preventivamente, estrategicamente para vir a ser uma empresa socialmente responsável.

## Referências bibliográficas

Harvard Business Review, 18 abr. 2024. Disponível em: <https://hbr.org/2024/04/5-strategies-for-improving-mental-health-at-work>. Acesso em: 29 set. 2025.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. **Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais**. Revista de Administração de Empresas, v. 49, p. 206-220, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas- como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4ª ed. Editora Atlas, 2023.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução S.Duarte, - 1ª ed. – São Paulo: Objetiva. 2017.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gerenciando pessoas: 10 leituras essenciais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. **Tendências – Gestão de Pessoas 2025**. São Paulo: Great Place to Work Brasil, 2025.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Lisboa: Actual Editora, 2008.

NUNES, Sérgio. **Saúde e Qualidade de Vida**. *A Semana News*, 05 jun. 2020. Disponível em: <https://asemananews.com.br/2020/06/05/saude-e-qualidade-de-vida/>. Acesso em: 29 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030**. [S.l.]: Organização das Nações Unidas, [s.d.].

PACHECO JR., Waldemar. **Qualidade na segurança e higiene do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1995

PRACIDELLI, Flavia; ROSSLER, João Henrique. **Análise crítica do modelo BPSO-96 de QVT a partir da teoria da atividade de A. N. Leontiev**. Semin., Ciênc. Soc. Hum., Londrina, v. 39, n. 2, p. 181-196, dez. 2018. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-54432018000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-54432018000200006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 29 set. 2025.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

SILVEIRA, Maria Eduarda. **Bem-estar nas organizações** [Apresentação em PowerPoint]. UNEED MBA, setembro 2025.

SÓLIDES. **Calendário do RH e DP 2025 (versão digital)**. [S.l.], 2025. Documento digital.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2010.