



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CAMPUS BACABAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

LÍVIA THAIS AMORIM DE OLIVEIRA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL: como a comunicação eficaz contribui para o desempenho sustentável nas empresas.

Bacabal
2026

LÍVIA THAIS AMORIM DE OLIVEIRA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL: como a comunicação eficaz contribui para o desempenho sustentável nas empresas.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração Bacharelado da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Campus Bacabal, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. DSc Raimundo Sirino Rodrigues Filho.

Oliveira, Lívia Thaís Amorim de.

Comunicação organizacional e saúde mental: como a comunicação eficaz contribui para o desempenho sustentável nas empresas/Lívia Thaís Amorim de Oliveira. – Bacabal, 2026.

52 fls.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração Bacharelado, Universidade Estadual do Maranhão, Bacabal, 2026.

Orientador: Prof. Raimundo Sirino Rodrigues Filho.

1. Bem-estar no trabalho 2. Comunicação organizacional.. 3. Desempenho sustentável. 4. Saúde mental. I. Título.

CDU:658:616.89

Elaborado por Anderson de Araújo Machado - CRB 13/746

LÍVIA THAIS AMORIM DE OLIVEIRA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL: como a comunicação eficaz contribui para o desempenho sustentável nas empresas.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração Bacharelado da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Campus Bacabal, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado: 09 / 07 /2026.



Documento assinado digitalmente
RAIMUNDO SIRINO RODRIGUES FILHO
Data: 18/07/2026 18:12:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof DSc. Raimundo Sirino Rodrigues Filho
Doutor em Agronomia – Solos e nutrição de plantas
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Documento assinado digitalmente
JOSE DA SILVA VIEIRA
Data: 19/07/2026 20:02:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. José da Silva Vieira
Especialista em Metodologia de Ensino do 3º Grau
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Documento assinado digitalmente
GYAN PATRICK RIBEIRO BRAGA
Data: 18/07/2026 22:51:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. Gyan Patrick Ribeiro Braga
Especialista em Gestão Econômica e Financeira
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

A Deus, luz que ilumina meus passos e sopro que fortalece minha esperança. Em cada desafio, senti sua mão guiando-me, transformando incertezas em caminhos e sonhos em realidade.

À minha mãe, raiz do meu ser e porto seguro da minha alma. Seu amor é poesia que embala meus dias, sua coragem é o verso que me inspira a seguir. Tudo que sou carrega a marca do seu cuidado e da sua fé.

Dedico

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de ingressar em uma universidade pública e pela força concedida durante toda a caminhada acadêmica. Foi pela fé e pela perseverança que consegui superar os momentos de dificuldade e chegar à conclusão deste curso.

Agradeço a mim mesma, pela dedicação, pela resiliência e por não ter desistido, mesmo diante dos dias mais desafiadores.

À minha mãe Edilene Lima de Amorim deixo um agradecimento especial, pelo apoio incondicional, pelo incentivo constante e por acreditar nos meus sonhos. Seu desejo em ver minha formação concluída sempre foi combustível para que eu continuasse trilhando esse caminho.

À minha amiga de turma Mickaelle de Sousa Nascimento, agradeço pela parceria e pelo incentivo, especialmente ao me motivar a concluir e defender este trabalho, sendo sempre uma presença de encorajamento. Agradeço também aos demais amigos de turma, que sempre estiveram ao meu lado desde o início, deixando a caminhada mais leve Carlos Felipe Fonseca Silva, Jaco Ribeiro Monteiro Filho e Maria Eduarda Costa Menezes, vocês foram essenciais.

Ao meu orientador, Professor Raimundo Sirino Rodrigues Filho, registro minha profunda gratidão pela paciência, didática, dedicação e principalmente por aceitar conduzir esse trabalho com tamanha maestria. Seu cuidado e comprometimento foram fundamentais para o desenvolvimento e a finalização deste trabalho.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que esta etapa fosse concluída, deixo minha sincera gratidão. Deus abençoe a todos nós.

“Cuidar da mente é também cuidar do trabalho: o bem-estar das pessoas é o primeiro passo para o sucesso sustentável das organizações.”

Daniel Goleman

RESUMO

A comunicação organizacional desempenha papel estratégico na promoção do bem-estar dos colaboradores e na sustentabilidade das organizações. Este estudo tem como objetivo analisar de que maneira a comunicação organizacional eficaz contribui para a saúde mental dos trabalhadores e para o desempenho sustentável de empresas privadas localizadas em Bacabal, Maranhão, com aplicação de instrumento entre novembro de 2025 e maio de 2026. Parte-se da premissa de que falhas comunicacionais, excesso de informações e ausência de práticas de escuta ativa podem favorecer o surgimento de estresse, ansiedade, desmotivação e outros riscos psicossociais no ambiente laboral. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, de abordagem quali-quantitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e pesquisa de campo realizada com trabalhadores de diferentes organizações. A análise contempla aspectos relacionados à clareza das informações, à transparência dos processos comunicacionais, ao papel da liderança e à percepção dos colaboradores acerca do suporte organizacional à saúde mental. Os resultados evidenciam que práticas comunicacionais baseadas no diálogo, na escuta ativa e no feedback construtivo contribuem para a redução de tensões, o fortalecimento do engajamento e a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; comunicação organizacional; desempenho sustentável; saúde mental.

ABSTRACT

Organizational communication plays a strategic role in promoting employee well-being and organizational sustainability. This study aims to analyze how effective organizational communication contributes to the mental health of workers and the sustainable performance of private companies located in Bacabal, Maranhão, between November 2025 and May 2026. It is based on the premise that communication failures, information overload, and a lack of active listening practices can foster stress, anxiety, demotivation, and other psychosocial risks in the workplace. The research is exploratory in nature, employing a mixed-methods (qualitative and quantitative) approach based on a literature review and fieldwork conducted with employees from various organizations. The analysis covers aspects such as information clarity, the transparency of communication processes, the role of leadership, and employee perceptions regarding organizational support for mental health. The results demonstrate that communication practices grounded in dialogue, active listening, and constructive feedback contribute to reducing tension, strengthening engagement, and fostering work environments that are healthier, more productive, and more sustainable.

Keywords: mental health; organizational communication; sustainable performance; workplace well-being.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Perfil dos participantes quanto à escolaridade.....	30
Figura 2 -	Perfil dos participantes segundo à escolaridade.....	30
Figura 3 -	Perfil dos participantes segundo o tempo de trabalho na empresa.....	31
Figura 4 -	Perfil dos participantes quanto às respectivas áreas de trabalho na empresa.....	31
Figura 5 -	Percepção sobre a clareza da comunicação no ambiente de trabalho	33
Figura 6 -	Frequência de ansiedade relacionada ao trabalho	34
Figura 7 -	Frequência de exaustão emocional relacionada ao trabalho.....	35
Figura 8 -	Frequência de desmotivação e perda de interesse no trabalho....	36
Figura 9 -	Existência de apoio psicológico ou programas de bem-estar nas empresas.....	37
Figura 10 -	Percepção dos trabalhadores sobre os principais problemas emocionais ou psicológicos que ocorrem entre os seus colegas de trabalho.....	39
Quadro 1-	Análise SWOT da Comunicação Organizacional e Saúde Mental.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Comunicação Organizacional.....	20
2.2	Saúde Mental no Ambiente Organizacional.....	22
2.3	Comunicação Organizacional e Saúde Mental.....	24
2.4	Comunicação Organizacional e Desempenho Sustentável.....	26
3	METODOLOGIA	28
3.1	Quanto à Abordagem	28
3.2	Quanto à Natureza	28
3.3	Quanto aos Objetivos	28
3.4	Quanto ao Procedimento	28
3.5	Período de Estudo	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1	Caracterização da Amostra	30
4.2	Comunicação Organizacional no Ambiente de Trabalho	32
4.3	Problemas Mentais Relacionados ao Trabalho	33
4.4	Apoio Organizacional à Saúde Mental	36
4.5	Análise Qualitativa das Questões Abertas	38
4.6	Discussão dos Resultados à Luz da Literatura	39
4.7	Análise SWOT da Comunicação Organizacional e Saúde Mental	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE.....	50

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional tem se consolidado como uma dimensão estratégica da Administração, uma vez que sustenta a coordenação de processos, o alinhamento de objetivos e a integração de equipes em ambientes corporativos cada vez mais marcados pela digitalização e pela intensificação da competitividade. Nesse cenário, a forma como as organizações estruturam seus fluxos de informação torna-se determinante não apenas para o desempenho organizacional, mas também para o bem-estar dos colaboradores. Nessa perspectiva, compreende-se o desempenho sustentável como a capacidade das organizações de alcançar resultados consistentes ao longo do tempo, conciliando eficiência econômica, valorização das pessoas, responsabilidade social e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis. Assim, a sustentabilidade organizacional não se restringe aos aspectos financeiros, mas envolve também práticas de gestão capazes de preservar o bem-estar dos colaboradores e favorecer a continuidade dos resultados. Políticas e práticas comunicacionais inadequadas, caracterizadas por excesso de mensagens, multiplicidade de canais, baixa curadoria de conteúdo e falta de clareza quanto aos papéis e responsabilidades, podem gerar sobrecarga informacional, elevar os níveis de estresse e comprometer o clima organizacional, impactando diretamente a saúde mental e o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Estudos recentes em psicologia organizacional indicam que o avanço das tecnologias digitais ampliou significativamente o fenômeno da sobrecarga informacional (*information overload*), exigindo intervenções tanto comportamentais quanto estruturais nas organizações, tais como o fortalecimento da escuta qualificada, o estabelecimento de normas para o uso de canais de comunicação e o aprimoramento da governança informacional, com o objetivo de reduzir riscos psicossociais e promover melhores condições de trabalho (Arnold; Goldschmitt; Rigotti, 2023; Marsh; Perez Vallejos; Spence, 2024).

No contexto internacional, organismos como a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) têm reforçado a importância de políticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental no ambiente laboral. As diretrizes recentes da OMS sobre saúde mental no trabalho destacam que transtornos como ansiedade e depressão apresentam elevada incidência entre adultos em idade produtiva, produzindo impactos significativos na produtividade e na sustentabilidade das organizações. Nesse sentido, recomenda-se

que empresas e gestores adotem intervenções organizacionais capazes de prevenir ambientes de trabalho estressantes, oferecer suporte adequado aos trabalhadores em sofrimento psicológico e promover condições que favoreçam o retorno seguro ao trabalho (OMS, 2022a; OIT; OMS, 2022a). Essas recomendações evidenciam que a saúde mental deve ser tratada simultaneamente como um direito fundamental do trabalhador e como um elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional.

Em organizações privadas de médio porte, especialmente em contextos locais caracterizados por forte pressão por resultados e elevada demanda por eficiência, observa-se que falhas no desenho da comunicação interna ou a existência de fluxos excessivos de informação podem intensificar problemas como estresse, ansiedade, exaustão e perda de foco. A multiplicidade de canais, a redundância de mensagens e a ausência de práticas estruturadas de escuta ativa podem contribuir para o surgimento do chamado tecnostresse (technostress), associado ao uso intensivo de tecnologias digitais no trabalho. Pesquisas recentes também apontam a presença do fenômeno conhecido como “medo de perder informação” (information FoMO), no qual os colaboradores permanecem constantemente atentos a novas mensagens e atualizações, aumentando o desgaste psicológico e prejudicando sua capacidade de concentração e produtividade (Marsh; Perez Vallejos; Spence, 2024). Nesse contexto, gestores e colaboradores enfrentam o paradoxo de “comunicar mais e compreender menos”, o que evidencia a necessidade de racionalizar os processos comunicacionais para garantir maior clareza, eficiência e sustentabilidade nos resultados organizacionais.

A relevância do tema manifesta-se em diferentes dimensões. No âmbito acadêmico, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões nas áreas de comportamento organizacional, gestão de pessoas e processos gerenciais, ao abordar a relação entre comunicação organizacional e saúde mental em contextos marcados pela intensificação das tecnologias digitais e das dinâmicas híbridas de trabalho. Sob a perspectiva social, a investigação dialoga com o movimento internacional que busca reconhecer e enfrentar os riscos psicossociais no ambiente laboral, reforçando a importância de proteger a saúde mental como componente essencial da cidadania no trabalho (OMS, 2022a; OIT; OMS, 2022a). No plano organizacional, evidências contemporâneas demonstram que práticas comunicacionais baseadas em transparência, escuta ativa e feedback construtivo contribuem para o aumento do vigor, do engajamento e do bem-estar dos

colaboradores, criando condições favoráveis para a obtenção de resultados sustentáveis (Liu et al., 2024; Topley, 2023). Além disso, revisões sistemáticas indicam que práticas de gestão de recursos humanos orientadas à sustentabilidade, associadas à confiança na liderança e à promoção do bem-estar, estão diretamente relacionadas a melhores resultados individuais e organizacionais, sendo a comunicação eficaz um elemento transversal nesse processo de construção de alinhamento, confiança e suporte psicossocial (Qamar; Afshan; Rana, 2024; Farmanesh et al., 2023).

No contexto local de Bacabal, no estado do Maranhão, a realização desta pesquisa pode oferecer subsídios relevantes para organizações de médio porte que buscam aperfeiçoar suas políticas internas de comunicação, conciliando competitividade, responsabilidade social e promoção do bem-estar no trabalho. Dessa forma, a investigação procura contribuir para a compreensão de como práticas comunicacionais mais claras, participativas e transparentes podem favorecer ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

Diante desse contexto, considerando o crescimento dos problemas relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho e a importância da comunicação organizacional para a gestão de pessoas, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a comunicação organizacional eficaz pode contribuir para a promoção da saúde mental dos colaboradores e para o desempenho sustentável das empresas privadas de médio porte localizadas no município de Bacabal, Maranhão?

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar de que maneira a comunicação organizacional eficaz contribui para a promoção da saúde mental dos colaboradores e, consequentemente, para o desempenho sustentável das empresas de médio porte do setor privado situadas em Bacabal, Maranhão, com aplicação de instrumento entre novembro de 2025 e maio de 2026. A investigação concentra-se especialmente em aspectos como a clareza das informações transmitidas, a prática da escuta ativa, a transparência nos processos comunicacionais e o papel desempenhado pela liderança na mediação das relações de trabalho (Liu et al., 2024; Topley, 2023). Além disso, busca-se identificar práticas comunicacionais associadas à redução de estresse e exaustão em contextos caracterizados por elevada carga informacional, avaliar a relação entre a governança dos canais de comunicação e os indicadores de bem-estar no trabalho, examinar a influência da liderança inclusiva e do feedback desenvolvimental na promoção do

engajamento dos colaboradores e discutir as implicações dessas práticas para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos orientadas à sustentabilidade organizacional (Qamar; Afshan; Rana, 2024; Farmanesh et al., 2023).

Para alcançar esses objetivos, o estudo delimita-se à análise de organizações privadas de médio porte localizadas no município de Bacabal, Maranhão, considerando diferentes formas de organização do trabalho, incluindo rotinas presenciais, híbridas e digitais. O recorte temporal adotado permite contemplar transformações recentes nas dinâmicas organizacionais, especialmente aquelas intensificadas após o período pandêmico, quando houve ampliação do uso de tecnologias digitais e aumento significativo nos fluxos informacionais dentro das empresas (Arnold; Goldschmitt; Rigotti, 2023). Nesse contexto, a pesquisa examina práticas de comunicação interna, percepções de colaboradores e gestores e diretrizes adotadas pelas organizações na gestão de pessoas, buscando compreender como esses elementos se articulam na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Do ponto de vista teórico, o estudo fundamenta-se em quatro eixos principais. O primeiro refere-se à comunicação organizacional compreendida como processo relacional e estratégico de coordenação de atividades e construção de sentido dentro das organizações (Kunsch, 2003; Nassar, 2007). O segundo aborda a saúde mental e os riscos psicossociais no ambiente de trabalho, considerando diretrizes e evidências recentes que destacam a importância de políticas organizacionais voltadas à proteção do bem-estar dos trabalhadores (OMS, 2022a; OIT; OMS, 2022a). O terceiro eixo relaciona-se à sobrecarga informacional e ao tecnostresse, fenômenos cada vez mais presentes em ambientes digitais e associados ao aumento da exaustão psicológica e à redução da capacidade de foco (Arnold; Goldschmitt; Rigotti, 2023; Marsh; Perez Vallejos; Spence, 2024). Por fim, o quarto eixo contempla a gestão de pessoas orientada à sustentabilidade, enfatizando o papel da liderança inclusiva, da escuta ativa e do feedback construtivo como mecanismos capazes de promover engajamento, vigor e desempenho organizacional (Liu et al., 2024; Qamar; Afshan; Rana, 2024).

Para alcançar tais objetivos, o presente estudo adota uma abordagem quali-quantitativa, utilizando-se da pesquisa bibliográfica para sustentação teórica e da pesquisa de campo descritiva para a coleta e análise de dados práticos realizada com colaboradores e gestores de empresas de médio porte situadas em Bacabal,

Maranhão. A revisão da literatura privilegia estudos publicados nos últimos cinco anos, considerando critérios de atualidade e relevância científica, enquanto a coleta de dados empíricos busca identificar evidências relacionadas às práticas comunicacionais adotadas nas organizações, às percepções dos trabalhadores acerca do bem-estar no ambiente de trabalho e ao papel da liderança nos processos de comunicação. A análise interpretativa dos dados confrontará os resultados obtidos com o referencial teórico adotado e com as diretrizes internacionais voltadas à promoção da saúde mental no trabalho, respeitando os princípios éticos aplicáveis à pesquisa científica (OMS, 2022a; OIT; OMS, 2022a).

Por fim, o trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro compreende esta introdução, que contextualiza a problemática, apresenta a justificativa e delimita os objetivos do estudo. O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, que ancora os conceitos de comunicação organizacional, saúde mental e desempenho sustentável à luz da literatura acadêmica. O terceiro capítulo detalha a metodologia quali-quantitativa e os procedimentos de coleta de dados de campo realizados via questionário eletrônico. O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos junto aos trabalhadores pesquisados, seguida pelas considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os processos de comunicação sempre estiveram atrelados ao surgimento e ao desenvolvimento das empresas e, por tal motivo, a Comunicação Organizacional, como campo de estudo, tem motivado diferentes trabalhos conceituais e teóricos ao longo dos anos. No entanto, no início da sua trajetória, a Comunicação não era vista como parte fundamental na estratégia das empresas, mas exercia uma função meramente acessória. O caráter estratégico das atividades comunicacionais só passou a serem de fato assumidos pelas organizações nos últimos 30 anos, como resultado de uma revolução digital, que alterou o relacionamento entre empresa e público ao inserir o fator da interatividade no âmbito comunicacional.

Ao longo da história, as empresas não estiveram alheias aos diversos processos de mudança à sua volta, elas acompanharam as grandes transformações nos contextos sociais, políticos, históricos e econômicos. Não foi diferente nos últimos anos, quando o mundo adentrou em um processo de globalização aliado ao surgimento acelerado de novas tecnologias de informação. Como resultado, os mercados tornaram-se mais acirrados, as barreiras entre as empresas cada vez mais diluídas e as vantagens comparativas entre elas diminuíram. As organizações passaram a lidar com demandas que vão além dos produtos e serviços e passaram a focar, sobretudo, em estabelecer um relacionamento de credibilidade com os seus diversos públicos. O principal desafio da Comunicação Organizacional passou a ser a construção e manutenção da imagem das empresas no imaginário coletivo. Nesse sentido, suas atividades não mais se limitam à produção e divulgação de conteúdo empresarial, mas assume agora um caráter mais abrangente, fundamental na prática de gestão estratégica.

As atividades de comunicação dentro de uma empresa nem sempre foram integradas: elas eram anteriormente percebidas e desenvolvidas em diversas áreas isoladas, como a Assessoria de Imprensa, as Relações Públicas, o Jornalismo Empresarial, a Publicidade e o Marketing. Bueno (2003) explica que da somatória dessas atividades, a Comunicação Organizacional “evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir hoje, dessa articulação”. (Bueno, 2003, p.4)

A comunicação consiste em um processo pelo qual se transmite uma informação, na tentativa de criar um entendimento compartilhado. Na organização, qualquer ação começa com a comunicação, por isso, torna-se indispensável o seu processo, pois a informação é codificada e transmitida por um emissor a um receptor através de um canal. A falha em um processo de comunicação pode causar incômodo entre os gestores e colaboradores de uma corporação. Pois um processo comunicativo ineficaz, além de gerar um clima desagradável no ambiente organizacional, pode trazer vários danos para a empresa, tornando-se difícil de recuperá-lo.

As organizações, como mais um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferecem inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados. (Casado, 2002, p.271)

Percebe-se que na comunicação interna, quanto mais ligados estiverem às partes, maior será sua dedicação, motivação e seu envolvimento, no qual resultará estímulos para que suas atividades sejam executadas com eficiência, consequentemente aumentando a produtividade.

Segundo Chiavenato (2009), uma comunicação envolve no mínimo duas pessoas, a que envia e a que recebe a mensagem. É importante ressaltar que, uma pessoa sozinha não se comunica, para o ato ser completo, ela necessita sempre de outra, que será receptora da mensagem enviada. Sendo assim considerada, como um ponto vital que liga as pessoas, compartilhando ideias, sentimentos, técnicas e informações.

A Comunicação Organizacional engloba todas as formas de comunicação utilizadas pelas empresas para relacionar-se e interagir com seus públicos. Hoje em dia, não existe organização que não disponha de processos comunicativos. Em seu caráter empresarial, a comunicação é definida por Nassar e Figueiredo (1995, p.19):

Comunicação empresarial é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar – a partir de métodos e técnicas de Relações Públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros). Elaboração esta que tem sempre como referência básica o planejamento estratégico da empresa. (Nassar & Figueiredo apud Nassar, 2007, p.39).

As pessoas não podem viver isoladas, elas estão constantemente em contato umas com as outras, em um ambiente organizacional não é diferente. Essa é a forma mais comum de relacionamento e interação no cotidiano das pessoas, seja no trabalho ou no meio em que vivem.

Nos dias atuais, as organizações são desafiadas a mostrar uma comunicação ainda mais sólida, particularizada e interativa, tendo em vista as dinâmicas de seus diferentes *stakeholders*, ou seja, os proprietários, funcionários, gestores, gerentes, fornecedores, concorrentes, clientes e sociedade em geral, que estejam relacionadas com qualquer ação desenvolvida na empresa.

A comunicação é utilizada nas organizações com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento dos colaboradores, tornando-se eficaz na medida que proporciona um bom relacionamento entre eles, melhorando o funcionamento da organização, favorecendo um clima organizacional harmonioso e dinâmico, que venha favorecer, em geral, a todos os interessados.

Chiavenato (2014, p.216) afirma que, “[...] A comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta, sendo intercambiada pelas pessoas dentro de uma organização. ” Nota-se que, a comunicação organizacional é uma ferramenta essencial para estabelecer o diálogo entre as organizações e o seu público, que vem mudando a forma de pensar e agir das empresas, e que atualmente, exibem características de aprimoramento mais acertadas.

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (Kunsch, 2003, p. 149).

Assim, de acordo com a citação acima, entende-se que, a comunicação é uma ferramenta estratégica fundamental para que as organizações busquem crescimento e desenvolvimento, pois tem um papel fundamental na troca de informações entre seu público estratégico e sociedade em geral. Dessa forma, a comunicação organizacional torna-se responsável pela construção de uma relação harmoniosa com seu público interno e externo, tendo como principal objetivo, otimizar tais relacionamentos buscando uma sintonia com todos, além do mais, importância da comunicação eficaz nas organizações está fundamentada em diversas teorias e

pesquisas que demonstram os impactos positivos de uma comunicação clara, aberta e eficaz no ambiente de trabalho, como citado acima a comunicação eficaz é essencial para aprimorar o rendimento interno e externo da organização, contribuindo para não comprometer a saúde mental dos colaboradores. Abaixo estão algumas bases teóricas que sustentam essa importância:

- Teoria da Comunicação Organizacional: Esta teoria destaca a importância da comunicação para a eficácia organizacional. A comunicação eficaz é vista como um fator crucial para a coordenação de atividades, tomada de decisões, resolução de problemas e alcance de metas organizacionais.
- Teoria da Motivação e Engajamento: A comunicação eficaz desempenha um papel fundamental na motivação e engajamento dos colaboradores. Através de uma comunicação clara e transparente, os colaboradores se sentem mais valorizados, informados e engajados com os objetivos da organização.
- Teoria da Saúde Organizacional: A comunicação eficaz é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, no qual os colaboradores se sintam seguros, ouvidos e apoiados. Uma comunicação aberta pode reduzir o estresse, a ansiedade e outros problemas de saúde mental relacionados ao trabalho.
- Teoria das Relações Interpessoais: A qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho está diretamente ligada à comunicação eficaz. Uma comunicação clara e empática pode fortalecer as relações entre os colaboradores, reduzir conflitos e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso.
- Teoria da Imagem Organizacional: A forma como a organização se comunica interna e externamente influencia sua imagem perante os colaboradores, clientes, investidores e a sociedade em geral. Uma comunicação eficaz contribui para uma imagem organizacional positiva e confiável.

Essas teorias fornecem embasamento para compreender como a comunicação eficaz pode impactar positivamente o rendimento interno e externo das organizações sem comprometer a saúde mental dos colaboradores. Ao aplicar esses conceitos teóricos na prática, as organizações podem promover uma cultura de comunicação saudável e eficaz, que beneficia tanto os resultados do negócio quanto o bem-estar dos colaboradores. A comunicação é uma peça fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização. Uma comunicação eficaz pode melhorar o

desempenho interno e externo da empresa, aumentar a satisfação dos colaboradores e clientes, e contribuir para um ambiente de trabalho saudável. No entanto, é importante ressaltar que a comunicação deve ser feita de forma a não impactar negativamente na saúde mental dos colaboradores.

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a presente pesquisa, abordando os principais conceitos relacionados à comunicação organizacional, à saúde mental no ambiente de trabalho e ao desempenho sustentável nas organizações. Para tanto, são discutidas contribuições de autores clássicos e estudos contemporâneos, com o objetivo de compreender como a comunicação organizacional pode influenciar o bem-estar dos colaboradores e contribuir para a construção de ambientes laborais mais saudáveis, colaborativos e sustentáveis

2.1 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional constitui um dos principais elementos estratégicos da gestão contemporânea, desempenhando papel fundamental no alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações desenvolvidas pelos colaboradores. Mais do que um processo de transmissão de informações, ela representa um mecanismo de integração capaz de fortalecer as relações interpessoais, orientar processos decisórios e contribuir para a construção de uma cultura organizacional baseada na cooperação, na transparência e na confiança (KUNSCH, 2003; CHIAVENATO, 2014).

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional compreende um conjunto de processos responsáveis por integrar os diferentes públicos da organização, promovendo o compartilhamento de informações, valores e objetivos estratégicos. A autora destaca que a comunicação deve ser entendida como uma atividade estratégica, indispensável para fortalecer a identidade institucional, aprimorar os relacionamentos internos e externos e favorecer a efetividade da gestão.

Na mesma perspectiva, Chiavenato (2014) afirma que a comunicação constitui um dos pilares da administração, sendo indispensável para coordenar atividades, orientar equipes e garantir que as informações circulem de maneira clara e eficiente entre os diversos níveis hierárquicos. Para o autor, falhas comunicacionais comprometem o desempenho organizacional, dificultam a tomada de decisões e favorecem o surgimento de conflitos internos.

Casado (2002) complementa esse entendimento ao afirmar que a comunicação eficaz possibilita maior integração entre gestores e colaboradores, fortalecendo o comprometimento com os objetivos organizacionais. Quando os trabalhadores compreendem claramente suas responsabilidades, metas e expectativas, tendem a desenvolver maior senso de pertencimento, confiança e participação nas atividades desenvolvidas pela organização.

Com o avanço das tecnologias digitais, os processos comunicacionais passaram por profundas transformações. A incorporação de plataformas digitais, aplicativos de mensagens instantâneas, videoconferências e sistemas integrados de gestão ampliou significativamente a velocidade da circulação das informações e facilitou a interação entre equipes distribuídas em diferentes locais. Entretanto, essas mudanças também passaram a exigir das organizações novas estratégias para garantir que a comunicação permaneça clara, objetiva e eficiente (ARNOLD; GOLDSCHMITT; RIGOTTI, 2023).

Nesse contexto, Arnold, Goldschmitt e Rigotti (2023) destacam que a multiplicidade de canais de comunicação e o elevado volume de informações disponíveis podem dificultar a assimilação das mensagens pelos colaboradores, tornando ainda mais importante o planejamento dos fluxos comunicacionais. Assim, a efetividade da comunicação organizacional depende não apenas da disponibilidade de tecnologias, mas principalmente da capacidade da organização em estruturar processos que favoreçam a compreensão das informações e reduzam ruídos comunicacionais.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel desempenhado pelas lideranças na condução da comunicação organizacional. De acordo com Liu et al. (2024), líderes que adotam práticas comunicacionais baseadas na transparência, no diálogo e no feedback construtivo fortalecem as relações de confiança entre gestores e equipes, favorecendo ambientes de trabalho mais colaborativos. A comunicação da liderança, portanto, exerce função estratégica ao estimular a participação dos colaboradores, facilitar a resolução de conflitos e fortalecer o comprometimento com os objetivos institucionais.

Corroborando essa perspectiva, Qamar, Afshan e Rana (2024) afirmam que organizações que investem em práticas comunicacionais transparentes, alinhadas à valorização das pessoas, tendem a desenvolver ambientes organizacionais mais sustentáveis e colaborativos. Para os autores, a comunicação

eficaz fortalece o relacionamento entre líderes e equipes, amplia a confiança institucional e favorece melhores resultados organizacionais.

Diante das contribuições apresentadas, observa-se que a comunicação organizacional ultrapassa a função de mera transmissão de informações, constituindo-se como um recurso estratégico para o alcance dos objetivos institucionais e para o fortalecimento das relações interpessoais. Quando planejada de forma estratégica e executada de maneira clara, transparente e participativa, favorece o alinhamento entre gestores e colaboradores, reduz falhas comunicacionais, fortalece o clima organizacional e amplia o engajamento das equipes. Nesse sentido, sua influência extrapola os aspectos operacionais da gestão, tornando-se um fator essencial para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e para a valorização das pessoas, tema que será aprofundado na seção seguinte ao abordar a saúde mental no ambiente organizacional.

2.2 Saúde Mental no Ambiente Organizacional

A saúde mental tem sido reconhecida como um dos principais fatores relacionados à qualidade de vida, à produtividade e ao desempenho dos trabalhadores. Nas últimas décadas, as transformações ocorridas no mundo do trabalho, impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pelas constantes mudanças organizacionais, intensificaram as exigências impostas aos colaboradores, tornando o ambiente laboral cada vez mais desafiador. Nesse contexto, a promoção da saúde mental deixou de ser apenas uma preocupação individual, passando a constituir uma responsabilidade compartilhada entre trabalhadores, gestores e organizações.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), a saúde mental corresponde a um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece suas capacidades, consegue lidar com as situações de estresse da vida cotidiana, trabalha de forma produtiva e contribui para sua comunidade. Dessa forma, a saúde mental não se limita à ausência de transtornos psicológicos, mas compreende condições que favorecem o equilíbrio emocional, o desenvolvimento pessoal e a manutenção de relações interpessoais saudáveis.

No ambiente organizacional, diversos fatores podem comprometer esse equilíbrio psicológico. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) destacam que jornadas excessivas, sobrecarga de trabalho,

ausência de apoio da liderança, conflitos interpessoais, insegurança profissional, comunicação ineficaz e ambientes organizacionais pouco colaborativos estão entre os principais fatores de risco psicossocial associados ao adoecimento mental dos trabalhadores (OMS; OIT, 2022).

Entre os transtornos mais frequentes relacionados ao trabalho destacam-se a ansiedade, a depressão e a Síndrome de Burnout. Segundo a OMS (2022), os transtornos de ansiedade caracterizam-se por sentimentos persistentes de preocupação, medo e tensão excessiva, capazes de comprometer o desempenho profissional e as relações sociais. Já a depressão pode provocar perda de interesse pelas atividades diárias, redução da produtividade, dificuldades de concentração e alterações emocionais que afetam significativamente a qualidade de vida do trabalhador.

A Síndrome de Burnout, por sua vez, foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como um fenômeno ocupacional decorrente do estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi adequadamente administrado. Conforme Maslach e Leiter (2016), essa síndrome caracteriza-se por três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, comprometendo tanto a saúde do trabalhador quanto o desempenho das organizações.

Além dos impactos individuais, o adoecimento mental também produz consequências significativas para as organizações, como aumento do absenteísmo, presenteísmo, rotatividade, redução da produtividade, elevação dos custos com afastamentos e diminuição do comprometimento dos colaboradores. Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), transtornos mentais como ansiedade e depressão estão entre as principais causas de incapacidade para o trabalho em todo o mundo, gerando impactos econômicos expressivos para empresas e sistemas de saúde.

Diante desse cenário, torna-se indispensável que as organizações desenvolvam estratégias voltadas à promoção da saúde mental, investindo em ambientes de trabalho psicologicamente seguros, políticas de gestão de pessoas, programas de prevenção aos riscos psicossociais e ações que fortaleçam o bem-estar dos colaboradores. Entre essas estratégias, destaca-se a adoção de práticas comunicacionais pautadas na transparência, no diálogo, na escuta ativa e no feedback contínuo, capazes de fortalecer as relações interpessoais e reduzir fatores que favorecem o sofrimento psíquico.

Assim, compreender a saúde mental como um elemento estratégico da gestão organizacional representa um importante avanço para organizações que buscam conciliar desempenho, valorização das pessoas e sustentabilidade. Nesse contexto, a comunicação organizacional assume papel essencial ao favorecer ambientes mais colaborativos, seguros e humanizados, aspecto que será discutido na seção seguinte.

2.3 Comunicação Organizacional e Saúde Mental

A relação entre comunicação organizacional e saúde mental tem recebido crescente atenção no contexto da gestão contemporânea, uma vez que a forma como as informações são compartilhadas, interpretadas e assimiladas pelos colaboradores influencia diretamente a percepção sobre o ambiente de trabalho, a qualidade das relações interpessoais e o bem-estar psicológico. Nesse sentido, a comunicação deixa de exercer apenas uma função operacional e passa a constituir um instrumento estratégico para a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e humanizados.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional desempenha papel essencial na construção de vínculos entre organização e colaboradores, favorecendo o diálogo, a confiança e o alinhamento dos objetivos institucionais. Quando esses processos ocorrem de maneira transparente, participativa e respeitosa, fortalecem o sentimento de pertencimento dos trabalhadores e reduzem situações de insegurança, conflitos e ruídos comunicacionais que podem desencadear sofrimento psicológico.

De forma semelhante, Chiavenato (2014) afirma que organizações que estabelecem canais eficientes de comunicação tendem a desenvolver ambientes mais participativos, nos quais os colaboradores compreendem com maior clareza suas responsabilidades, recebem orientações adequadas e encontram espaço para expressar opiniões e dificuldades. Essa dinâmica fortalece o comprometimento, reduz incertezas e favorece relações profissionais mais saudáveis.

Além da clareza na transmissão das informações, a escuta ativa e o feedback constituem elementos fundamentais para a promoção da saúde mental no ambiente organizacional. Conforme Liu et al. (2024), lideranças que adotam práticas comunicacionais baseadas no diálogo, na transparência e no feedback desenvolvimental contribuem significativamente para o aumento do engajamento, da

confiança e da segurança psicológica das equipes. Esses fatores reduzem a percepção de isolamento, fortalecem os vínculos profissionais e favorecem o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais acolhedores.

Outro aspecto relevante refere-se ao suporte organizacional percebido pelos colaboradores. De acordo com Qamar, Afshan e Rana (2024), organizações que investem em comunicação aberta, valorização das pessoas e práticas sustentáveis de gestão fortalecem a confiança entre líderes e equipes, promovendo maior satisfação no trabalho, cooperação e comprometimento organizacional. Os autores ressaltam que ambientes comunicacionais transparentes favorecem não apenas melhores resultados organizacionais, mas também a preservação da saúde mental dos trabalhadores.

Entretanto, quando a comunicação ocorre de forma deficiente, marcada pela ausência de diálogo, informações contraditórias, excesso de cobranças ou falta de feedback, aumentam as possibilidades de surgimento de conflitos, insegurança, estresse ocupacional e desgaste emocional. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) destaca que ambientes de trabalho caracterizados por comunicação inadequada, baixa participação dos trabalhadores e fragilidade nas relações interpessoais apresentam maior propensão ao desenvolvimento de riscos psicossociais e ao comprometimento do bem-estar psicológico.

Nesse contexto, a comunicação organizacional eficaz configura-se como uma importante estratégia de promoção da saúde mental, uma vez que fortalece o clima organizacional, estimula relações interpessoais baseadas na confiança, amplia a participação dos colaboradores nos processos decisórios e favorece a construção de ambientes de trabalho psicologicamente seguros. Assim, mais do que transmitir informações, comunicar significa criar condições para que as pessoas desenvolvam suas atividades de forma integrada, respeitosa e alinhada aos objetivos organizacionais.

Dessa forma, observa-se que organizações que investem em processos comunicacionais claros, transparentes e humanizados tendem a promover maior bem-estar, engajamento e satisfação entre seus colaboradores, reduzindo fatores associados ao adoecimento mental e fortalecendo o desempenho organizacional. Essa relação evidencia que a comunicação organizacional constitui um dos principais instrumentos para a promoção da saúde mental e para o desenvolvimento sustentável das organizações.

2.4 Comunicação Organizacional e Desempenho Sustentável

O desempenho sustentável das organizações está diretamente relacionado à capacidade de conciliar resultados econômicos, desenvolvimento humano, responsabilidade social e continuidade das atividades organizacionais. Sob essa perspectiva, o sucesso das empresas não depende exclusivamente de indicadores financeiros, mas também da forma como gerenciam seus recursos humanos, promovem ambientes de trabalho saudáveis e estabelecem relações baseadas na confiança, na transparência e na valorização das pessoas. Nesse contexto, a comunicação organizacional assume papel estratégico ao contribuir para o alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades dos colaboradores.

Segundo Elkington (1997), o conceito de sustentabilidade organizacional fundamenta-se na integração entre três dimensões essenciais: econômica, social e ambiental, princípio conhecido como Triple Bottom Line. Embora inicialmente desenvolvido para discutir a sustentabilidade empresarial, esse modelo evidencia que o desempenho organizacional deve ser analisado para além dos resultados financeiros, considerando também aspectos relacionados ao bem-estar das pessoas, às relações de trabalho e à responsabilidade social.

Corroborando essa perspectiva, Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional estratégica fortalece a integração entre os diferentes públicos da organização, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional baseada na cooperação, na confiança e no comprometimento coletivo. Quando os colaboradores compreendem claramente os objetivos institucionais e participam dos processos comunicacionais, desenvolvem maior senso de pertencimento, favorecendo o alcance dos resultados organizacionais.

Chiavenato (2014) destaca que organizações que investem na valorização das pessoas e na comunicação transparente tendem a apresentar melhores níveis de motivação, comprometimento e produtividade. Para o autor, colaboradores que trabalham em ambientes caracterizados pelo diálogo, pela confiança e pelo reconhecimento desenvolvem maior engajamento, reduzindo índices de rotatividade, absenteísmo e conflitos internos.

Estudos recentes reforçam essa relação entre comunicação, saúde mental e desempenho organizacional. Qamar, Afshan e Rana (2024) demonstram que práticas de gestão sustentáveis, associadas à comunicação eficaz e ao suporte

organizacional, favorecem o fortalecimento da confiança entre líderes e colaboradores, promovendo maior satisfação no trabalho, cooperação e desempenho coletivo. Da mesma forma, Liu et al. (2024) evidenciam que lideranças que adotam comunicação transparente, feedback contínuo e práticas inclusivas estimulam maior vigor, engajamento e segurança psicológica, fatores diretamente relacionados ao desempenho das equipes.

Além dos benefícios individuais, organizações que promovem ambientes psicologicamente seguros tendem a apresentar ganhos institucionais expressivos, como aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional, fortalecimento da inovação, retenção de talentos e redução dos custos decorrentes de afastamentos por adoecimento mental. Nesse sentido, investir em comunicação organizacional não representa apenas uma estratégia de gestão de pessoas, mas também uma decisão capaz de gerar vantagens competitivas e contribuir para a sustentabilidade do negócio.

Sob essa perspectiva, o desempenho sustentável pode ser compreendido como a capacidade da organização de alcançar resultados consistentes ao longo do tempo, conciliando eficiência operacional, valorização das pessoas, responsabilidade social e promoção da saúde no ambiente de trabalho. Assim, organizações que investem em processos comunicacionais claros, participativos e humanizados fortalecem não apenas sua capacidade produtiva, mas também constroem ambientes mais resilientes, inovadores e preparados para enfrentar os desafios contemporâneos.

Diante do referencial teórico apresentado, evidencia-se que a comunicação organizacional constitui um elemento estratégico para a gestão das organizações, influenciando diretamente as relações interpessoais, o clima organizacional, a promoção da saúde mental e o desempenho sustentável. Os estudos analisados demonstram que práticas comunicacionais pautadas na transparência, no diálogo, na escuta ativa e no feedback favorecem ambientes de trabalho mais saudáveis, fortalecem o engajamento dos colaboradores e contribuem para a sustentabilidade organizacional. Assim, a fundamentação teórica desenvolvida neste capítulo oferece o suporte conceitual necessário para a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, possibilitando compreender de que maneira a comunicação organizacional pode contribuir para a promoção da saúde mental dos colaboradores e para o desempenho sustentável das empresas investigadas.

3 METODOLOGIA

3.1 Quanto à abordagem

A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e pesquisa de campo, caracterizando-se como uma abordagem quali-quantitativa. A abordagem quantitativa fundamentou-se na aplicação de um questionário estruturado e na apresentação dos dados por meio de gráficos e percentuais. Já a abordagem qualitativa consistiu na interpretação dos resultados à luz do referencial teórico sobre comunicação organizacional, saúde mental e desempenho sustentável.

3.2 Quanto à Natureza

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, por buscar compreender como a comunicação organizacional pode contribuir para a promoção da saúde mental dos colaboradores e para o desempenho sustentável das organizações, produzindo conhecimentos com aplicação prática (GIL, 2019).

3.3 Quanto aos Objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória por proporcionar maior compreensão acerca da relação entre comunicação organizacional e saúde mental no ambiente de trabalho, e descritiva por analisar a percepção dos colaboradores sobre os processos comunicacionais e seus impactos no contexto organizacional (GIL, 2019).

3.4 Quanto ao Procedimento

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada mediante consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos oficiais, proporcionando a fundamentação teórica do estudo. A pesquisa de campo ocorreu por meio da aplicação de um questionário eletrônico, elaborado na plataforma Google Forms, direcionados para trabalhadores de empresas privadas diversas, com predominância de vínculo em Bacabal, Maranhão. Inicialmente, buscou-se autorização para aplicação do instrumento diretamente nas organizações; entretanto, algumas empresas recusaram a participação por considerarem o tema sensível. Diante dessa limitação, o questionário foi disponibilizado aos colaboradores de forma

eletrônica, obtendo-se uma amostra de 31 participantes, cujos dados foram organizados em gráficos e analisados à luz do referencial teórico.

3.5 Período de Estudo

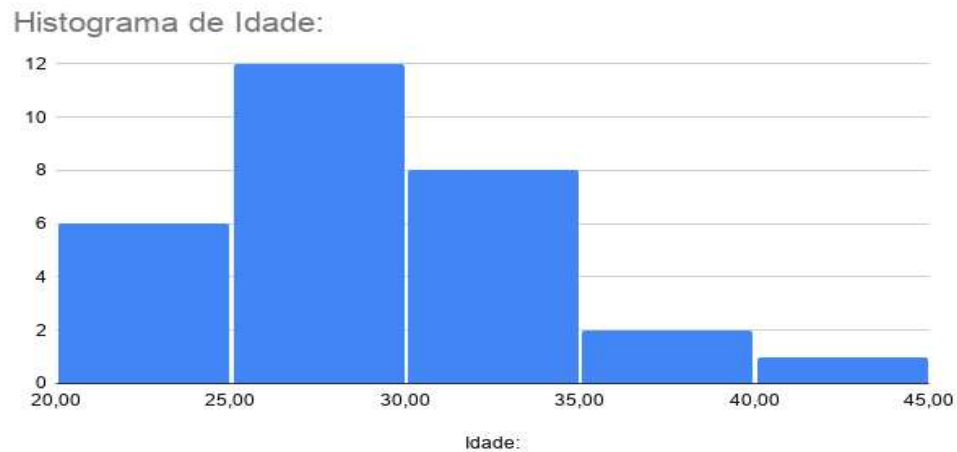
A pesquisa foi desenvolvida no período de novembro de 2025 a maio de 2026, compreendendo as etapas de revisão bibliográfica, elaboração do instrumento de coleta de dados, aplicação do questionário, organização das informações e análise dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da Amostra

A pesquisa contou com a participação de 31 trabalhadores, que responderam ao questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms. Observando-se a Figura 1, verifica-se que os participantes apresentam perfis diversificados quanto à idade; a Figura 2, mostra o perfil segundo à escolaridade; a Figura 3, quanto ao tempo de atuação profissional e a Figura 4 quanto às áreas de trabalho, o que possibilitou a obtenção de percepções variadas acerca da comunicação organizacional e dos problemas mentais relacionados ao trabalho.

Figura 1 – Histograma sobre o perfil dos participantes quanto à idade.



FONTE: Dados da autora (2026).

Figura 2 – Perfil dos participantes segundo à escolaridade.



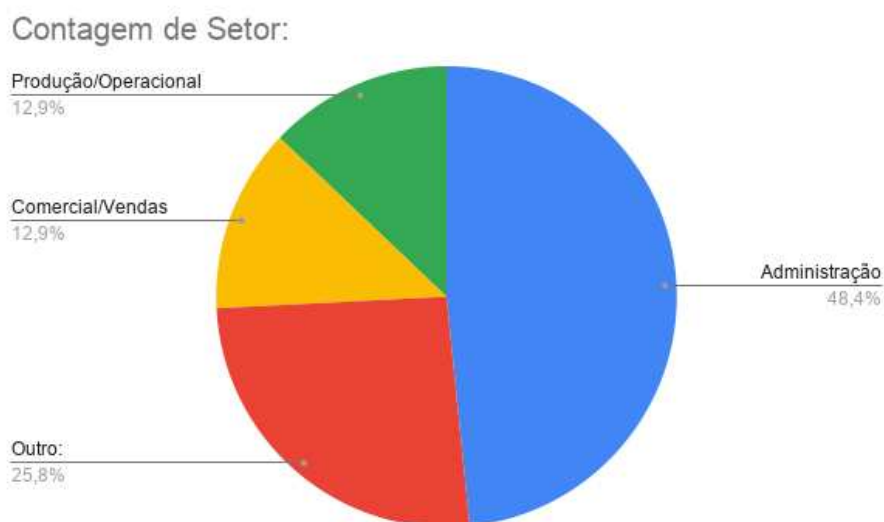
FONTE: Dados da autora (2026).

Figura 3 – Perfil dos participantes segundo o tempo de trabalho na empresa.



FONTE: Dados da autora (2026).

Figura 4 – Perfil dos participantes quanto às respectivas áreas de trabalho na empresa.



FONTE: Dados da autora (2026).

A coleta de dados foi realizada de forma on-line, com divulgação do questionário por meio de redes sociais, como Instagram e WhatsApp, alcançando trabalhadores de diferentes organizações e setores, também foram visitadas as grandes lojas da cidade para aplicar o questionário, mas teve muita recusa por meio dos responsáveis/gerentes. Inicialmente, buscou-se aplicar o instrumento de pesquisa diretamente em empresas do município de Bacabal – MA. Entretanto, as organizações

contatadas recusaram a participação, alegando que o tema abordado, saúde mental no ambiente de trabalho, é considerado sensível e delicado, assim ficaram inseguros, mesmo deixando claro que não haveria nenhum tipo de exposição.

Diante dessa limitação, optou-se pela aplicação do questionário junto a trabalhadores avulsos, o que não compromete a relevância do estudo, mas evidencia um aspecto importante do contexto organizacional atual: a persistência do estigma e da resistência institucional em tratar questões relacionadas à saúde mental. Tal postura reforça a necessidade de ampliar o debate sobre práticas comunicacionais mais humanizadas e políticas organizacionais voltadas à promoção do bem-estar psicológico.

Embora a amostra seja composta por 31 participantes, os dados obtidos permitiram identificar tendências relevantes relacionadas à comunicação organizacional e à saúde mental dos trabalhadores, atendendo aos objetivos propostos para esta pesquisa.

4.2 Comunicação Organizacional no Ambiente de Trabalho

Os dados apresentados na Figura 5 indicam que a maioria dos respondentes percebe a comunicação organizacional como clara. Observa-se que 67,7% dos participantes afirmaram concordar que as informações sobre suas atividades e metas são claras, enquanto 16,1% concordaram parcialmente e 9,7% posicionaram-se de forma neutra. Esses resultados sugerem que, de modo geral, a comunicação relacionada às atividades e objetivos é compreendida pelos colaboradores. Contudo, alguns relataram que mesmo deixando claro suas atividades, Entre os relatos qualitativos dos participantes, observou-se a percepção de que, embora as atribuições sejam inicialmente apresentadas de forma clara, frequentemente são incorporadas atividades adicionais acompanhadas de cobranças excessivas.

Esse resultado corrobora o entendimento de Kunsch (2003), ao afirmar que a comunicação organizacional favorece a integração entre os diferentes públicos da organização, e de Chiavenato (2014), que destaca a clareza das informações como um dos fatores essenciais para a coordenação das atividades e para a eficiência organizacional.

Entretanto, a presença de respondentes que concordam apenas parcialmente ou que se mantêm em posição neutra indica que ainda existem aspectos

da comunicação organizacional que podem ser aprimorados, especialmente no que se refere à uniformidade das informações e ao alinhamento entre líderes e equipes.

Figura 5 – Percepção sobre a clareza da comunicação no ambiente de trabalho.



FONTE: Dados da Autora (2026).

Conforme destacam Chiavenato (2014) e Kunsch (2003), mesmo quando a comunicação é majoritariamente clara, a ausência de padronização e de feedback contínuo pode gerar interpretações divergentes e impactos no clima organizacional. Os participantes relataram que, mesmo quando as atividades são inicialmente esclarecidas, novas demandas costumam ser incorporadas posteriormente, acompanhadas de cobranças desproporcionais.

4.3 Problemas Mentais Relacionados ao Trabalho

A Figura 6 demonstra que a ansiedade está presente de forma significativa e é um problema recorrente entre os trabalhadores participantes da pesquisa. Parte expressiva dos respondentes (61,3%) relatou sentir ansiedade antes ou durante o expediente de trabalho, evidenciando que as exigências organizacionais e as pressões cotidianas podem afetar diretamente o equilíbrio emocional dos trabalhadores.

Esse resultado reforça a discussão teórica apresentada ao longo deste estudo, uma vez que a ansiedade no ambiente de trabalho está frequentemente associada à sobrecarga de tarefas, à insegurança profissional, à pressão por desempenho e à ausência de comunicação clara entre gestores e equipes. Conforme destaca Selye (1956), o estresse contínuo provocado pelas demandas laborais pode

desencadear reações físicas e emocionais capazes de comprometer a saúde mental e a qualidade de vida dos indivíduos.

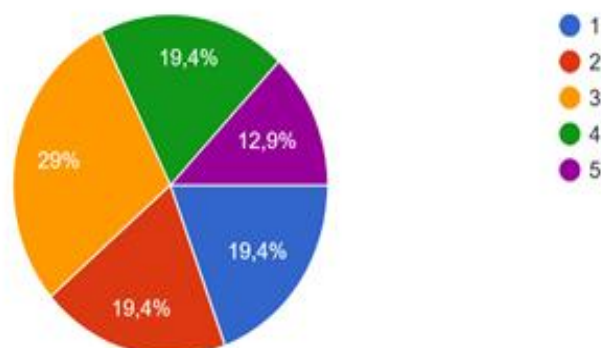
Além disso, a ansiedade relacionada ao trabalho pode impactar negativamente a concentração, a tomada de decisões, o relacionamento interpessoal e o rendimento profissional, gerando prejuízos tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Segundo a OMS (2022), ambientes corporativos que não promovem práticas de acolhimento, escuta ativa e apoio emocional tendem a intensificar sintomas ansiosos e favorecer o adoecimento psicológico.

Embora a Figura 6 identifique apenas a frequência da ansiedade, as respostas discursivas apresentadas posteriormente apontam que esse sentimento está relacionado principalmente à sobrecarga de trabalho, à pressão por resultados e às falhas na comunicação organizacional.

Figura 6 – Frequência de ansiedade relacionada ao trabalho.

Sinto ansiedade antes ou durante o expediente de trabalho.

31 respostas



FONTE: Dados da Autora (2026).

Os resultados obtidos demonstram, portanto, a necessidade de as empresas adotarem estratégias voltadas à promoção da saúde mental, incluindo práticas de comunicação mais claras, transparentes e humanizadas, capazes de reduzir tensões, fortalecer vínculos interpessoais e proporcionar maior segurança emocional aos trabalhadores.

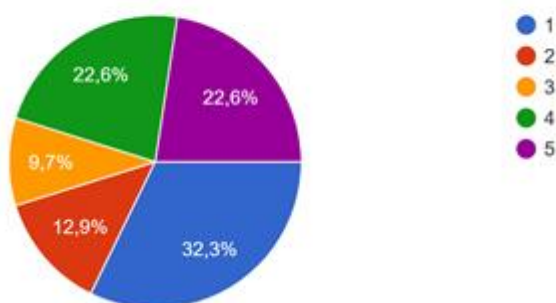
Conforme ilustrado na Figura 7, uma parcela significativa dos participantes afirmou sentir cansaço mental e exaustão emocional em decorrência das atividades laborais. Esse dado evidencia sinais associados à síndrome de Burnout, caracterizada

pelo esgotamento físico e emocional causado pela exposição prolongada ao estresse ocupacional.

Segundo Maslach e Leiter (2016), a exaustão emocional representa uma das principais dimensões do Burnout e está diretamente relacionada à sobrecarga de trabalho, à pressão excessiva e à falta de reconhecimento profissional. Em muitos casos, os trabalhadores passam a apresentar sentimentos de incapacidade, irritabilidade, desgaste psicológico e perda gradual do envolvimento com as atividades desempenhadas.

FIGURA 7 – Frequência de exaustão emocional relacionada ao trabalho.

Tenho dificuldade para dormir ou relaxar por causa de questões do trabalho.
31 respostas



FONTE: Dados da Autora (2026).

Além das consequências individuais, a exaustão emocional também afeta o ambiente organizacional, uma vez que pode provocar redução da produtividade, aumento do absenteísmo, conflitos interpessoais e dificuldades no trabalho em equipe. Dessa forma, os resultados reforçam a importância de práticas organizacionais voltadas à prevenção do esgotamento emocional, especialmente por meio da valorização dos colaboradores, do equilíbrio das demandas de trabalho e da promoção de uma comunicação organizacional mais empática e acolhedora.

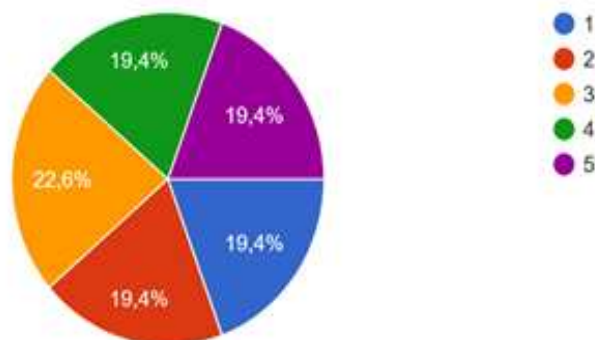
Os resultados apresentados na Figura 8 demonstram que parte dos participantes relatou sentir desmotivação e perda de interesse em relação às atividades profissionais. Embora os índices observados sejam inferiores aos relacionados à ansiedade e à exaustão emocional, os dados merecem atenção, pois tais sintomas podem estar associados ao sofrimento psíquico e ao desenvolvimento de quadros depressivos.

A desmotivação no ambiente organizacional pode estar relacionada à ausência de reconhecimento, à comunicação inadequada, à sobrecarga de tarefas e à falta de participação dos colaboradores nos processos decisórios. Robbins e Judge (2014) afirmam que ambientes organizacionais pouco participativos e marcados por relações desgastantes tendem a reduzir o engajamento e a satisfação profissional.

Além disso, a perda de interesse pelas atividades laborais impacta diretamente o desempenho organizacional, comprometendo a criatividade, a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido. Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações adotem práticas de gestão mais humanizadas, capazes de estimular o diálogo, a valorização profissional e o bem-estar emocional dos colaboradores.

Figura 8 – Frequência de desmotivação e perda de interesse no trabalho.

Tenho me sentido desmotivado(a) ou sem energia para realizar minhas tarefas.
31 respostas



FONTE: Dados da Autora (2026).

De modo geral, os resultados deste tópico evidenciam que os problemas mentais relacionados ao trabalho constituem uma realidade presente entre os participantes da pesquisa, reforçando a importância da comunicação organizacional como ferramenta estratégica para a promoção da saúde mental e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

4.4 Apoio Organizacional à Saúde Mental

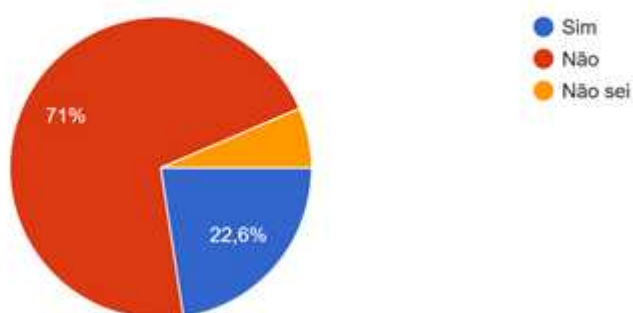
Os dados apresentados na Figura 9 demonstram que uma parcela significativa dos participantes afirmou não possuir acesso a programas de apoio psicológico, acompanhamento emocional ou ações organizacionais voltadas à saúde

mental no ambiente de trabalho. Esse resultado evidencia uma realidade preocupante, considerando o crescimento dos casos de adoecimento psicológico relacionados às atividades laborais.

A ausência de suporte organizacional pode contribuir para o agravamento de sintomas como ansiedade, estresse, desmotivação e exaustão emocional, dificultando o enfrentamento das pressões cotidianas do trabalho. Além disso, trabalhadores que não percebem acolhimento institucional tendem a apresentar menores níveis de satisfação profissional, comprometimento organizacional e produtividade.

FIGURA 9 – Existência de apoio psicológico ou programas de bem-estar nas empresas

A empresa possui algum canal de apoio psicológico ou programa de bem-estar?
31 respostas



FONTE: Dados da Autora (2026).

Estudos recentes apontam que organizações que investem em programas de saúde mental apresentam redução nos índices de absenteísmo, afastamentos por adoecimento psicológico e rotatividade de funcionários. Segundo relatório conjunto da OMS e da OIT (2022), para cada investimento realizado em ações de promoção da saúde mental no trabalho, há retorno significativo em produtividade, qualidade de vida e desempenho organizacional.

Outro aspecto relevante observado durante a realização da pesquisa foi a resistência de algumas empresas em permitir a aplicação do questionário internamente, em razão da sensibilidade do tema abordado. Tal situação demonstra que, apesar dos avanços nas discussões sobre saúde mental, ainda existem barreiras institucionais relacionadas ao reconhecimento e enfrentamento do problema dentro das organizações. Os relatos obtidos durante a coleta sugerem que a sensibilidade

do tema pode ter influenciado a decisão das empresas em não autorizar a aplicação do questionário.

Dessa forma, os resultados reforçam a necessidade de implementação de políticas organizacionais mais humanizadas, capazes de promover acolhimento psicológico, fortalecimento das relações interpessoais e desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no diálogo, na empatia e no cuidado com o trabalhador.

4.5 Análise Qualitativa das Questões Abertas

A análise das respostas às questões abertas possibilitou aprofundar a compreensão sobre os problemas mentais relacionados ao trabalho e os fatores organizacionais que contribuem para o adoecimento psicológico. Quando questionados sobre quais problemas emocionais ou psicológicos são percebidos com maior frequência no ambiente de trabalho, os participantes destacaram principalmente a ansiedade, o estresse e a síndrome de Burnout, corroborando os resultados obtidos nas questões fechadas.

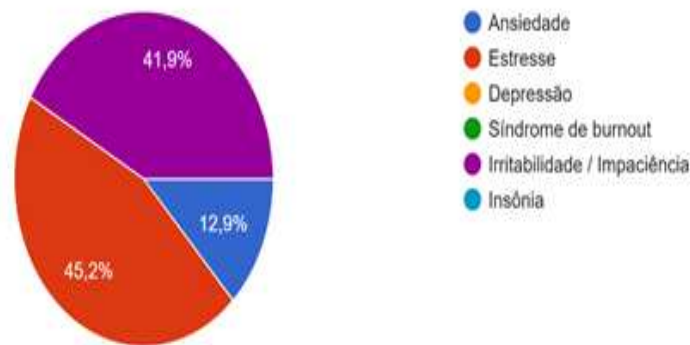
A Figura 10 mostra a percepção dos trabalhadores sobre os principais problemas emocionais ou psicológicos que ocorrem com maior frequência entre os seus colegas de trabalho.

No que se refere às situações do ambiente de trabalho que contribuem para o surgimento desses problemas, foram mencionados fatores como pressão excessiva por resultados, sobrecarga de tarefas, falhas na comunicação organizacional, falta de reconhecimento profissional, ausência de apoio da liderança e falta de comunicação clara. Esses elementos evidenciam que o adoecimento mental está fortemente relacionado às condições e à organização do trabalho.

Quanto às ações que as empresas poderiam adotar para melhorar a saúde mental dos colaboradores, os participantes sugeriram uma comunicação mais clara e empática, a criação de canais de escuta e apoio psicológico, o fortalecimento do diálogo entre líderes, equipes e a promoção de um ambiente organizacional mais humano e acolhedor, momentos de lazer e descontração para quebrar a tensão e ter mais conhecimento da vida do outro como forma de compreender a realidade de cada um.

Figura 10 – Percepção dos trabalhadores sobre os principais problemas emocionais ou psicológicos que ocorrem entre os seus colegas de trabalho.

Quais problemas emocionais ou psicológicos você percebe com maior frequência entre os colegas de trabalho?
31 respostas



FONTE: Dados da Autora (2026).

4.6 Discussão dos Resultados à Luz da Literatura

Os resultados obtidos neste estudo confirmam a relação direta entre comunicação organizacional e saúde mental no trabalho, conforme apontado pela literatura. A presença de ansiedade, exaustão emocional e desmotivação entre os participantes evidencia que as demandas organizacionais, quando associadas a falhas comunicacionais e à ausência de apoio, podem contribuir para o adoecimento psicológico dos trabalhadores, gerando principalmente a síndrome de Burnout que, segundo dados do Ministério da Previdência Social, apresentou crescimento de 823% entre 2021 e 2025, passando de 823 para 7.595 benefícios por incapacidade temporária concedidos anualmente por esgotamento profissional (BRASIL, 2026).

Autores como Kunsch (2003) e Chiavenato (2014) destacam que a comunicação eficaz é um elemento estratégico para a construção de ambientes organizacionais saudáveis. No entanto, investigações contemporâneas de Arnold, Goldschmitt e Rigotti (2023) ponderam que a mera clareza de metas operacionais — observada em 67,7% da amostra deste estudo — pode ser neutralizada quando os fluxos de mensagens geram o fenômeno da sobrecarga informacional (*information overload*). Esse cenário estabelece o paradoxo corporativo moderno de "comunicar mais e compreender menos", no qual a cobrança excessiva apontada pelos respondentes atua de forma nociva sobre o equilíbrio psicossocial. Complementarmente, Marsh, Perez Vallejos e Spence (2024) sinalizam que a

profusão de canais digitais sem governança clara fomenta o adoecimento por meio do *information FoMO* (medo de perder informação), mantendo o trabalhador em estado de hipervigilância prejudicial ao repouso e indutor de sintomas de ansiedade e insônia, como mapeado na amostra empírica.

Da mesma forma, as recomendações da OMS (2022) e da OIT (2021) reforçam a necessidade de práticas organizacionais que integrem produtividade, bem-estar e sustentabilidade. Analisando os alarmantes níveis de esgotamento e desmotivação identificados no presente estudo, Qamar, Afshan e Rana (2024) postulam que o gerenciamento sustentável de recursos humanos exige a reconfiguração dos canais internos a fim de mitigar riscos psicossociais. Para os autores, a comunicação interna não deve apenas transladar metas, mas funcionar como suporte protetivo. Essa vertente é fortalecida por Bhoir e Sinha (2024), cuja revisão sistemática comprova que organizações desprovidas de arquiteturas formais de bem-estar reduzem substancialmente o engajamento e a retenção do capital humano. As narrativas colhidas nesta pesquisa sobre a falta de escuta ativa e o peso do cumprimento de tarefas extracontratuais ilustram o vácuo teórico-prático diagnosticado por esses estudiosos na média empresa privada.

A ausência crônica de canais de suporte emocional (apontada por 71% dos respondentes) e o distanciamento da liderança encontram respostas analíticas no conceito de liderança inclusiva cunhado por Liu *et al.* (2024). Segundo os pesquisadores, o bem-estar psicológico e o vigor no ambiente corporativo estão correlacionados à presença de líderes empáticos que fornecem *feedback* desenvolvimental focado no crescimento do indivíduo, e não somente na punição ou cobrança por resultados quantitativos. Adicionalmente, Topley (2023) sustenta que uma comunicação de liderança baseada na transparência e no ato de ouvir reduz ativamente as taxas de absenteísmo e as fricções internas, validando os anseios manifestados pelos trabalhadores de Bacabal por ambientes mais humanizados, dialógicos e propícios a momentos de integração e descontração.

A recusa das empresas em participar da pesquisa reforça a existência de um tabu organizacional em torno da saúde mental, evidenciando a urgência de ampliar o debate e implementar ações concretas que promovam o cuidado emocional no ambiente de trabalho, até mesmo uma política pública voltada a isso, pois melhoraria para os trabalhadores e consequentemente as empresas. Percebe-se que o tema ainda constitui um tabu organizacional, uma vez que as empresas demonstram receio

de exposição negativa e de danos à própria reputação. Conforme discutido por Farmanesh *et al.* (2023), essa barreira e o receio institucional de exposição externa operam como um mecanismo de negação que impede o estabelecimento da confiança mútua entre liderança e liderados. As lacunas identificadas nesta monografia indicam caminhos vitais para investigações futuras, as quais devem focar no desenvolvimento de métricas de governança comunicacional e na proposição de modelos regulatórios e de fiscalização capazes de desmistificar o estigma que cerca a saúde mental no ambiente administrativo contemporâneo.

4.7 Análise SWOT da Comunicação Organizacional e Saúde Mental

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, aplicou-se a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) como ferramenta estratégica da administração, com o objetivo de identificar fatores internos e externos relacionados à comunicação organizacional e à saúde mental no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014), a análise SWOT permite diagnosticar cenários organizacionais por meio da identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando no planejamento estratégico e na tomada de decisões. Nesse contexto, a ferramenta possibilitou compreender os principais aspectos observados na pesquisa relacionados ao bem-estar psicológico dos trabalhadores e às práticas de comunicação organizacional.

O Quadro 1, identifica todos os componentes da Análise SWOT, os quais, quando escritos em português, são: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Estes componentes estão agrupados em dois ambientes: o interno e o externo.

A análise demonstra que, embora existam aspectos positivos relacionados à percepção da comunicação organizacional, ainda permanecem fragilidades importantes relacionadas ao cuidado com a saúde mental dos trabalhadores. Entre as principais ameaças identificadas destaca-se o aumento expressivo dos casos de Burnout e adoecimento emocional no ambiente corporativo, cenário que vem sendo amplamente discutido por instituições como a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

QUADRO 1 – Análise SWOT da Comunicação Organizacional e Saúde Mental.

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
Comunicação considerada clara por parte dos participantes.	Presença significativa de ansiedade e exaustão emocional.
Reconhecimento da importância do diálogo no ambiente de trabalho.	Ausência de apoio psicológico nas organizações.
Interesse em ambientes organizacionais mais humanizados.	Desmotivação e desgaste emocional relacionados ao trabalho.
OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)
Implantação de programas de saúde mental.	Crescimento dos casos de Burnout.
Desenvolvimento de lideranças empáticas.	Afastamentos relacionados ao adoecimento mental.
Fortalecimento da comunicação interna.	Queda de produtividade e conflitos organizacionais.

FONTE: Elaborado pela autora (2026)

A análise SWOT demonstra que, embora a comunicação organizacional seja percebida positivamente por parte dos participantes, persistem fragilidades relacionadas ao apoio psicológico e à gestão da saúde mental. Esses achados evidenciam oportunidades para implementação de políticas institucionais voltadas ao fortalecimento da comunicação interna, da liderança humanizada e da promoção do bem-estar, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a comunicação organizacional eficaz pode contribuir para a promoção da saúde mental dos colaboradores e para o desempenho sustentável nas empresas. A partir da fundamentação teórica e dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, foi possível compreender que a comunicação exerce papel estratégico no ambiente organizacional, influenciando diretamente o bem-estar psicológico, o engajamento e a produtividade dos trabalhadores.

Os resultados evidenciaram que, embora a maioria dos participantes considere a comunicação sobre atividades e metas relativamente clara, ainda existem falhas relacionadas à escuta organizacional, ao diálogo entre líderes e equipes e à insuficiência de práticas comunicacionais empáticas. Observou-se também a presença significativa de sintomas relacionados à ansiedade, exaustão emocional e desmotivação, fatores frequentemente associados à sobrecarga de trabalho, à pressão por resultados e à ausência de suporte psicológico institucional.

Nesse contexto, destaca-se o crescimento alarmante dos casos de adoecimento mental relacionados ao trabalho no Brasil. Dados recentes divulgados pela Previdência Social apontam que os afastamentos por síndrome de Burnout cresceram mais de 800% entre os anos de 2021 e 2025, evidenciando a gravidade do problema e os impactos emocionais provocados pelas condições de trabalho contemporâneas. Esse cenário reforça os alertas da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que reconhecem os transtornos mentais relacionados ao trabalho como um dos principais desafios atuais das organizações.

A OMS destaca que ambientes organizacionais marcados por pressão excessiva, comunicação inadequada, insegurança emocional e ausência de acolhimento favorecem o desenvolvimento de ansiedade, depressão e Burnout. Da mesma forma, a OIT enfatiza a necessidade de implementação de políticas institucionais voltadas à prevenção dos riscos psicossociais, à promoção da saúde mental e ao fortalecimento de ambientes laborais mais seguros e saudáveis.

Outro aspecto relevante observado durante a realização da pesquisa foi a resistência de algumas empresas em permitir a aplicação do questionário internamente, devido à sensibilidade do tema abordado. Tal situação evidencia que,

apesar do avanço das discussões sobre saúde mental no trabalho, ainda existe receio organizacional em tratar abertamente questões relacionadas ao sofrimento psíquico dos trabalhadores, principalmente no setor privado.

Dessa forma, conclui-se que a comunicação organizacional, quando planejada e conduzida de maneira clara, estratégica, empática e participativa, pode atuar como importante ferramenta de prevenção ao adoecimento mental e fortalecimento das relações interpessoais no ambiente corporativo. Práticas comunicacionais baseadas no diálogo, na escuta ativa, no reconhecimento profissional e no acolhimento emocional contribuem significativamente para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos, produtivos e sustentáveis.

Além disso, torna-se fundamental que as empresas desenvolvam políticas organizacionais mais humanizadas, capazes de integrar produtividade e bem-estar psicológico. Atualmente, já existem iniciativas promovidas pelo Ministério da Saúde, pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), porém tais ações ainda se mostram insuficientes no Brasil, especialmente no setor privado.

Entre as principais iniciativas existentes destaca-se a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT), instituída pelo Ministério da Saúde, que busca promover ações de vigilância, prevenção e promoção da saúde nos ambientes laborais. Somam-se a isso as diretrizes da OMS voltadas à saúde mental e bem-estar no trabalho, além das recomendações da OIT relacionadas à prevenção dos riscos psicossociais, combate ao assédio organizacional e promoção de ambientes laborais emocionalmente seguros.

Apesar desses avanços, muitas organizações ainda apresentam resistência em reconhecer os impactos emocionais causados pelas condições de trabalho, especialmente no que se refere à sobrecarga, pressão psicológica e falhas na comunicação organizacional. Nesse sentido, torna-se necessária à ampliação e o fortalecimento de políticas públicas mais efetivas voltadas à saúde mental no ambiente organizacional, com fiscalização adequada, campanhas educativas, programas preventivos e incentivos à implementação de apoio psicológico dentro das empresas.

Além disso, políticas voltadas à capacitação de lideranças, à promoção da comunicação organizacional humanizada e ao monitoramento dos riscos

psicossociais podem contribuir significativamente para a redução do adoecimento mental, dos afastamentos por Burnout e da perda de produtividade, promovendo ambientes de trabalho mais éticos, saudáveis e sustentáveis.

Como limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e a impossibilidade de aplicação da pesquisa diretamente dentro das empresas, o que restringe a abrangência dos resultados. Entretanto, os dados obtidos refletem tendências amplamente discutidas na literatura e evidenciam problemáticas atuais relacionadas às condições emocionais dos trabalhadores e a falta de suporte das empresas, assim como o receio dos responsáveis de serem prejudicados publicamente como judicialmente.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para ampliar o debate sobre comunicação organizacional e saúde mental, incentivando organizações, gestores e instituições públicas a adotarem práticas mais humanas, éticas e sustentáveis no ambiente de trabalho. Sugere-se, ainda, que futuras pesquisas aprofundem a investigação sobre os impactos dos riscos psicossociais, das novas formas de trabalho e da cultura organizacional na saúde mental dos colaboradores. Assim como a criação de políticas públicas voltadas à saúde do trabalhador, saúde mental, prevenção de riscos psicossociais, qualidade de vida no trabalho, fiscalização organizacional, e a eficiência das políticas públicas já existentes.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, Miriam; GOLDSCHMITT, Mascha; RIGOTTI, Thomas. Dealing with information overload: a comprehensive review. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1122200/full>. Acesso em: 14 jan. 2026
- BARICHELO, Eugênia; MACHADO, Jones. “Comunicação organizacional no contexto midiático digital: a reconfiguração dos fluxos comunicacionais.” **Revista Comunicação Midiática**, v.7, p.162-177, 2012.
- BHOIR, Monika; SINHA, Vinita. Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. **Future Business Journal**, v. 10, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-024-00382-w>. Acesso em: 14 jan. 2026.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- CARDOSO, Gustavo. “Modelos comunicacionais e a sociedade de informação.” In: MORAES, Dênis (org.). **Mutações do Visível: da comunicação de massas à comunicação em rede**. Rio de Janeiro: Pão e Rosa, 2010.
- CASADO, Tânia. As pessoas na organização. In: LIMA, Maria Luisa (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 251-284.
- CASADO, Tânia. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações integrada**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- FARMANESH, Panteha *et al.* Fostering Employees' Job Performance through Sustainable Human Resources Management and Trust in Leaders—A Mediation Analysis. **Sustainability**, v. 15, n. 19, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14223>. Acesso em: 14 jan. 2026.
- OIT; OMS. **Mental health at work: policy brief**. Genebra: OMS, 2022a. Disponível em: <https://www.oms.int/publications/i/item/9789240057944>. Acesso em: 14 jan. 2026.
- KLEIN, LK; EARL, Emily; CUNDICK, Dorian. Reducing Information Overload in Your Organization. **Harvard Business Review**, 1 maio 2023. Disponível em:

<<https://hbr.org/2023/05/reducing-information-overload-in-your-organization>>. Acesso em: 14 jan. 2026.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIU, Yonghua *et al.* Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. **BMC Psychology**, v. 12, 2024. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1186/s40359-024-02029-5>>. Acesso em: 14 jan. 2026.

MARSH, Elizabeth; PEREZ VALLEJOS, Elvira; SPENCE, Alexa. Overloaded by Information or Worried About Missing Out on It: A Quantitative Study of Stress, Burnout, and Mental Health Implications in the Digital Workplace. **SAGE Open**, jul.–set. 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440241268830>. Acesso em: 14 jan. 2026.

MARSH, Elizabeth; PEREZ VALLEJOS, Elvira; SPENCE, Alexa. Overloaded by information or worried about missing out on it: a quantitative study of stress, burnout, and mental health implications in the digital workplace. **SAGE Open**, v. 14, n. 3, p. 1-17, jul./set. 2024.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The truth about burnout**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The truth about burnout: how organizations cause stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Dados sobre benefícios por incapacidade temporária concedidos por síndrome de Burnout. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 2026.

METRÓPOLES. **Afastamentos por burnout crescem mais de 800% em quatro anos**. 2026. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/afastamentos-por-burnout-crescem-mais-de-800-em-quatro-anos>. Acesso em: 27 maio 2026.

NASSAR, Paulo. “Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira.” ORGANICOM. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 7, p. 33-43, 2007.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Mental health at work: policy brief**. Geneva: OIT/OMS, 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **World Employment and Social Outlook: Trends 2021**. Geneva: OIT, 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Depression and other common mental disorders: global health estimates**. Geneva: OMS, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **World mental health report 2022: transforming mental health for all**. Geneva: OMS, 2022.

PAHO/OMS. **OMS guidelines on mental health at work**. Washington, D.C.: PAHO/OMS, 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/en/documents/OMS-guidelines-mental-health-work>. Acesso em: 14 jan. 2026.

QAMAR, Faisal; AFSHAN, Gul; RANA, Salman Anwar. Sustainable HRM and well-being: systematic review and future research agenda. **Management Review Quarterly**, v. 74, p. 2289-2339, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-023-00360-6>. Acesso em: 14 jan. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SELYE, Hans. **The stress of life**. New York: McGraw-Hill, 1956.

TOPLEY, Mark. The art of leadership communication: Transparency, listening, and effective feedback. **BDJ In Practice (Nature)**, v. 36, n. 11, 2023. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41404-023-2181-9.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2026.

OMS. Guidelines on mental health at work. Genebra: OMS, 2022a. Disponível em: <https://www.oms.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 14 jan. 2026.

ELKINGTON, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TRABALHADORES**QUESTIONÁRIO****PERFIL DO PARTICIPANTE**

1. Idade: _____
2. Sexo:
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Outro / Prefiro não informar
3. Escolaridade:
 - ☐ Ensino Fundamental
 - ☐ Ensino Médio
 - ☐ Ensino Superior
 - ☐ Pós-graduação
4. Tempo de trabalho na empresa atual:
 - ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ 1 a 3 anos
 - ☐ 4 a 6 anos
 - ☐ Mais de 6 anos
5. Setor de atuação:
 - ☐ Administrativo
 - ☐ Comercial / Atendimento
 - ☐ Produção / Operacional
 - ☐ Recursos Humanos
 - ☐ Outro: _____
6. Cargo ou função: _____

CONDIÇÕES DE TRABALHO E COMUNICAÇÃO INTERNA

(Escala: 1 = Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)

7. As informações sobre minhas atividades e metas são claras. (1 2 3 4 5)
 8. Recebo retorno (feedback) sobre meu desempenho com regularidade. (1 2 3 4 5)
 9. Sinto que posso expressar minhas dificuldades sem medo de julgamento. (1 2 3 4 5)
 10. A liderança demonstra empatia e escuta ativa. (1 2 3 4 5)
 11. As comunicações internas (reuniões, mensagens, e-mails) são equilibradas e não me sobrecarregam. (1 2 3 4 5)
 12. Quando há mudanças na empresa, sou informado(a) de forma clara e antecipada. (1 2 3 4 5)
 13. A falta de comunicação entre setores gera tensão ou conflitos no ambiente de trabalho. (1 2 3 4 5)
-

SAÚDE MENTAL E SENTIMENTOS RELACIONADOS AO TRABALHO

(Escala: 1 = Nunca / 2 = Raramente / 3 = Às vezes / 4 = Frequentemente / 5 = Sempre)

14. Sinto ansiedade antes ou durante o expediente de trabalho. (1 2 3 4 5)
 15. Tenho dificuldade para dormir ou relaxar por causa de questões do trabalho. (1 2 3 4 5)
 16. Tenho me sentido desmotivado(a) ou sem energia para realizar minhas tarefas. (1 2 3 4 5)
 17. Tenho sentido irritação, impaciência ou nervosismo com frequência no ambiente de trabalho. (1 2 3 4 5)
 18. Sinto que minhas tarefas exigem mais do que consigo oferecer emocionalmente. (1 2 3 4 5)
 19. Já senti vontade de faltar ou desistir do trabalho devido ao cansaço mental. (1 2 3 4 5)
 20. Tenho sentido que meu desempenho está sendo prejudicado por questões emocionais. (1 2 3 4 5)
 21. A rotina de trabalho tem afetado minha vida pessoal e familiar. (1 2 3 4 5)
-

MANIFESTAÇÕES DE TRANSTORNOS MENTAIS (AUTOAVALIAÇÃO)

(Escala: 1 = Nunca / 5 = Sempre)

22. Sinto sintomas de **ansiedade**, como taquicardia, medo, inquietação ou preocupação excessiva. (1 2 3 4 5)
 23. Tenho momentos de **tristeza profunda** ou sensação de inutilidade (indicadores de depressão). (1 2 3 4 5)
 24. Sinto **exaustão emocional** e dificuldade de lidar com o público, colegas ou líderes (indicadores de burnout). (1 2 3 4 5)
 25. Tenho experimentado **falta de motivação ou prazer** nas atividades que antes me davam satisfação. (1 2 3 4 5)
 26. Tenho a sensação de estar “no limite” emocionalmente. (1 2 3 4 5)
-

APOIO E CLIMA ORGANIZACIONAL

27. A empresa possui algum canal de apoio psicológico ou programa de bem-estar?
☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei
28. Caso tenha, você já utilizou esse canal?
☐ Sim
☐ Não
☐ Não se aplica

29. Você sente que a empresa se preocupa genuinamente com a saúde mental dos colaboradores?
(1 2 3 4 5)
30. Quando passo por dificuldades emocionais, encontro apoio dos meus colegas e superiores.
(1 2 3 4 5)
31. Já buscou ajuda profissional (psicólogo, terapeuta, médico) por causa do trabalho?
() Sim
() Não
-

IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS (QUESTÕES ABERTAS)

32. Quais **problemas emocionais ou psicológicos** você percebe com maior frequência entre os colegas de trabalho?
- ☐ Ansiedade
 - ☐ Estresse
 - ☐ Depressão
 - ☐ Síndrome de burnout
 - ☐ Irritabilidade / Impaciência
 - ☐ Insônia
 - ☐ Outro: _____
33. Em sua opinião, quais **situações no ambiente de trabalho** mais contribuem para esses problemas?
-

34. O que a empresa poderia fazer para **melhorar a saúde mental e reduzir o estresse** dos colaboradores?
-

35. Deseja deixar algum comentário ou sugestão adicional?