

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIAS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AMBIENTE DE TRABALHO E SAÚDE MENTAL: UM ESTUDO DE CASO NA GPL
INCORPORADORA**

Isabela Alves Santana
Profa. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof. Me Ricardo Resende Dias
Prof. Me Paulo José Gonzaga Ribeiro

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência do ambiente de trabalho na saúde mental e na qualidade de vida dos colaboradores da empresa GPL Incorporadora, atuante no setor imobiliário. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com base em entrevista semiestruturada gravada com a coordenadora de Recursos Humanos da organização. Os resultados evidenciam que a empresa vem evoluindo na estruturação de um modelo de gestão de pessoas humanizado, priorizando o bem-estar dos colaboradores por meio de ações de integração, flexibilidade e diálogo aberto entre líderes e equipes. Observa-se, entretanto, a necessidade de formalizar políticas internas, como um plano de cargos e salários, um programa contínuo de saúde mental e um canal de escuta anônima, que consolidem práticas permanentes de cuidado e valorização. Conclui-se que a GPL demonstra um compromisso crescente com a promoção da saúde mental e da qualidade de vida no trabalho, reconhecendo que o equilíbrio emocional e o engajamento dos colaboradores são fatores estratégicos para a sustentabilidade organizacional

PALAVRAS CHAVES

Saúde mental; qualidade de vida no trabalho; gestão de pessoas; ambiente organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the work environment on the mental health and quality of life of employees at GPL Incorporadora, a company operating in the real estate sector. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a semi-structured recorded interview with the company's Human Resources coordinator. The results show that the company has been evolving in the implementation of a humanized people management model, prioritizing employee well-being through integration activities, flexibility, and open communication between leaders and teams. However, it is observed that there is still a need to formalize internal policies, such as a career and salary plan, a continuous mental health program, and an anonymous feedback channel, which would strengthen long-term care and appreciation practices. It is concluded that GPL demonstrates a growing commitment to promoting mental health and quality of work life, recognizing that emotional balance and employee engagement are strategic factors for organizational sustainability.

KEYWORDS

Mental health; quality of work life; people management; organizational environment.

INTRODUÇÃO

A saúde mental tem se tornado um tema central nas discussões sobre o ambiente de trabalho, especialmente diante das crescentes exigências impostas por um mundo competitivo. A busca por resultados rápidos, a pressão por produtividade e a constante adaptação às mudanças do mercado podem gerar estresse, ansiedade e esgotamento nos profissionais que muitas vezes negligenciam a própria saúde em prol da carreira. Como afirma Siqueira (2006, p. 174), “o indivíduo está muitas vezes preocupado em ser um superexecutivo, um profissional admirado, criativo e com alta capacidade de realização, não importando como isso possa ser conseguido”

Além disso, a saúde mental não pode ser vista apenas como uma questão individual, mas como um fator determinante para a qualidade das relações interpessoais; para o desempenho organizacional e para a sustentabilidade das empresas, pois “é preciso lembrar que quem faz qualidade são as pessoas e as pessoas sem qualidade de vida não podem garantir a qualidade dos produtos e serviços das empresas” (Knapik, 2008, p. 207).

O estudo tem como objetivo geral analisar a influência do ambiente de trabalho na saúde mental, considerando a relação com a gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho.

Como objetivos específicos, pretende-se compreender a percepção dos colaboradores da empresa GPL, atuante no mercado imobiliário, acerca da qualidade de vida e da saúde mental no trabalho; identificar os principais fatores que afetam a saúde mental no ambiente organizacional; e avaliar a relação entre qualidade de vida no trabalho e produtividade. A pesquisa se justifica pela crescente relevância do tema saúde mental nas organizações, principalmente em contextos competitivos, onde o estresse e a sobrecarga podem afetar significativamente a produtividade e o bem-estar. Compreender essa inter-relação permite desenvolver práticas de gestão de pessoas mais eficazes, contribuindo para ambientes de trabalhos saudáveis e sustentáveis, beneficiando tanto colaboradores quanto empresas. Segundo Chiavenato (2022), a organização que investe em seus colaboradores está investindo no fortalecimento do próprio sucesso.

Em ambientes de trabalho cada vez mais competitivos, o aumento da pressão por resultados, prazos e desempenho elevado pode gerar estresse, ansiedade e outros problemas de saúde mental. Isso levanta questões sobre como as práticas de gestão de pessoas e políticas organizacionais influenciam o bem-estar psicológico dos colaboradores e a produtividade das empresas. A problematização central deste estudo consiste em compreender de que forma as práticas de gestão de pessoas contribuem para a promoção da saúde mental dos colaboradores. E como o colaborador da empresa GPL considera sua qualidade de vida no trabalho e saúde mental?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar dos anos, as organizações perceberam que a abordagem tradicional focada apenas em resultados já não atendia às complexas demandas do ambiente corporativo contemporâneo tornando-se necessário a adoção de novas políticas e atitudes reconhecendo os colaboradores como parceiros estratégicos, com mais envolvimento e comprometimento no exercício de suas atribuições. Em uma gestão mais empática e participativa, a empresa não apenas valoriza as pessoas, mas também fortalece sua cultura organizacional, favorecendo o engajamento, a saúde mental e a qualidade de vida no ambiente de trabalho (Dutra, 2021).

Além disso, para que a gestão de pessoas cumpra seu papel estratégico nas organizações, é essencial que se estabeleça uma relação de reciprocidade entre empregador e empregado, baseada no equilíbrio entre expectativas e resultados. Os estudos realizados indicam que:

a atuação das pessoas nas organizações – como elas se relacionam, como vendem, como dirigem, como tomam decisões – depende das diretrizes, da política da empresa, de seus valores, da compreensão da visão, do clima e da cultura organizacional (Knapik, 2008, p.40).

Nesse contexto, a organização deve ser entendida como um sistema vivo, no qual os colaboradores não apenas executam tarefas, mas influenciam diretamente os rumos da empresa por meio de suas competências técnicas e comportamentais. Assim, promover um ambiente pautado pela relação de benefício mútuo, no qual ambas as partes se sintam valorizadas, é fundamental para reter talentos e manter equipes engajadas. Esse equilíbrio favorece não apenas o desempenho organizacional, mas também o bem-estar dos indivíduos, fortalecendo o vínculo emocional com o trabalho e reduzindo os riscos de adoecimento psíquico.

Ademais, a gestão de pessoas desempenha um papel central nas organizações ao buscar equilibrar os interesses da empresa e dos colaboradores de maneira contínua e sustentável. Dutra, Dutra e Dutra (2017) explicam que a área se constitui por um conjunto de políticas e práticas que têm como finalidade conciliar as expectativas organizacionais e individuais, permitindo que ambas as partes alcancem seus objetivos ao longo do tempo. Reforçando o que está sendo dito, essa compreensão evidencia que a gestão de pessoas deve ser entendida como um instrumento estratégico, capaz de alinhar metas corporativas e desenvolvimento humano, indo além de uma visão meramente administrativa.

Conclui-se que a gestão de pessoas ultrapassa a mera aplicação de práticas administrativas, pois exige sensibilidade e competências relacionais dos gestores. Nesse sentido, Araújo (2014) ressalta que a gestão de pessoas envolve a capacidade de identificar possíveis ruídos no relacionamento entre os colaboradores, promovendo um clima organizacional favorável e garantindo a continuidade adequada das atividades. Essa compreensão reforça a importância do papel do gestor como mediador de conflitos e facilitador do desenvolvimento humano, assegurando que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais harmoniosa e eficaz.

A COMPETITIVIDADE NO MUNDO CONTEMPORÂNEO E SEUS IMPACTOS SOBRE A SAÚDE MENTAL

A competitividade do mundo contemporâneo, marcada por intensas transformações nas relações de trabalho e pela precarização de vínculos, tem contribuído diretamente para o crescimento dos Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT). De acordo com Casagrande et al. (2024), entre 2019 e 2022, foram notificados mais de oito mil casos de TMRT no Brasil, com destaque para transtornos de humor, ansiedade e burnout, evidenciando que a pressão por resultados e a insegurança laboral se tornaram gatilhos para o adoecimento mental.

Além disso, esse cenário evidencia que o *burnout* não pode ser compreendido apenas como um fenômeno individual, mas como reflexo direto das pressões impostas pela sociedade contemporânea e pelo ambiente organizacional competitivo. A lógica de superação contínua, associada à cobrança por resultados imediatos, acaba transformando o trabalho em fonte de esgotamento e adoecimento.

Como é afirma Neto (2023, p. 6):

as exigências cada vez maiores do mercado de trabalho fazem com que o indivíduo necessite de uma superação contínua, resultando em fadiga emocional, desmotivação e sentimentos de incapacidade.” Assim, o *burnout* se configura como a manifestação extrema de um modelo produtivista que prioriza metas e lucros em detrimento da saúde mental e da qualidade de vida dos trabalhadores

Ademais, a competitividade do mundo atual tem transformado o ambiente de trabalho em um espaço de constante cobrança, onde o foco em resultados muitas vezes ignora o bem-estar dos colaboradores. Embora se fale muito em capital humano como diferencial estratégico, na prática muitas empresas ainda não criam condições para que as pessoas se desenvolvam com equilíbrio. Como aponta Chiavenato (2022, p. 44), “o capital humano constitui a parte mais importante do capital intelectual”, o que reforça que cuidar das pessoas não é só uma questão ética, mas estratégica. No entanto, esse capital só floresce se houver uma cultura organizacional que valorize o ser humano, com confiança, autonomia e apoio. Quando isso não acontece, os colaboradores acabam sobrecarregados, emocionalmente exaustos e inseguros com seus vínculos, um cenário que favorece o surgimento do *burnout* e outros problemas de saúde mental.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade estratégica nas organizações modernas. Em um cenário onde doenças emocionais se tornam cada vez mais comuns, pensar em QVT é, acima de tudo, pensar em prevenção. Não basta oferecer salários ou benefícios pontuais se o ambiente continua sendo hostil, desmotivador e adoecedor. Como afirmam Ribeiro *et al.* (2022, p. 4), “a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à saúde física e mental dos trabalhadores, bem como ao seu grau de satisfação com a organização”. Isso mostra que a QVT depende do equilíbrio entre as exigências da empresa e as necessidades do indivíduo, e que cuidar disso é essencial para garantir não só o bem-estar do colaborador, mas também a sustentabilidade da própria organização.

Ademais, a qualidade de vida no trabalho, segundo Chiavenato (2022), deve ser compreendida de forma ampla, considerando tanto as condições físicas e psicológicas do ambiente quanto o alinhamento entre os valores pessoais dos trabalhadores e a cultura da organização. O autor estrutura esse conceito em diversos fatores que vão desde a autonomia para executar tarefas e o reconhecimento profissional até o sentido de pertencimento, a perspectiva de crescimento e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Quanto mais o indivíduo se identifica com o propósito da empresa e se sente respeitado, valorizado e parte de um ambiente saudável, maiores são suas chances de se manter motivado e emocionalmente estável. Nesse contexto, a QVT não deve ser encarada como um diferencial, mas como uma estratégia essencial para o engajamento, a produtividade sustentável e a prevenção de adoecimentos psíquicos que têm sido cada vez mais comuns nas organizações contemporâneas.

Outrossim, qualidade de vida no trabalho deve ser entendida como um conjunto de condições que favorecem o bem-estar físico, mental e social do trabalhador dentro da organização. Ela não diz respeito apenas ao conforto físico ou aos benefícios oferecidos, mas envolve o reconhecimento profissional, o respeito às individualidades e a criação de um ambiente saudável, seguro e motivador. Quando se observa a quantidade de tempo que os indivíduos passam em suas atividades laborais, torna-se evidente a relevância de proporcionar experiências significativas nesse contexto.

Como destacam Souza *et al.* (2022), “ao analisar a quantidade de horas que um indivíduo passa trabalhando, é possível estabelecer a importância que o trabalho tem na vida das pessoas”. Dessa forma, garantir qualidade de vida no trabalho não é apenas uma responsabilidade ética das empresas, mas uma necessidade estratégica para manter a saúde dos colaboradores e a sustentabilidade do ambiente organizacional.

Por fim, a qualidade de vida no trabalho é um fator essencial para o engajamento e o desempenho dos colaboradores, uma vez que impacta diretamente sua motivação, saúde mental e satisfação profissional. Quando as condições laborais são precárias, com ausência de incentivos, comunicação ineficaz, lideranças desestruturadas ou sobrecarga de tarefas, os níveis de motivação tendem a cair drasticamente, visto que “a falta de motivação no trabalho gera baixa produtividade, aumento de absenteísmo no trabalho, insatisfação em suas tarefas, mau desempenho, influência negativa na equipe, dentre outros comportamentos que ocorrem” (Santos & Dutra, 2020, p. 11).

Assim, percebe-se que a ausência de uma política organizacional voltada à QVT não apenas compromete os resultados institucionais, mas também agrava o adoecimento mental dos trabalhadores. Proporcionar um ambiente laboral saudável e estimulante, com reconhecimento, oportunidades de crescimento e valorização humana, não é apenas uma escolha ética, mas uma necessidade estratégica para a sustentabilidade das organizações.

SAÚDE MENTAL

A saúde mental está diretamente associada ao equilíbrio emocional e cognitivo do indivíduo, sendo um elemento essencial para a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Assim, importante ressaltar que:

O termo ‘saúde mental’ é utilizado para representar o grau de qualidade de vida cognitiva ou emocional do indivíduo, possibilitando incluir sua capacidade de estimar a vida e buscar um equilíbrio entre as atribuições e os compromissos para alcançar a plenitude psicológica” (Oliveira *et al.*, 2024, p. 3).

Esse entendimento evidencia que, ao promover ações voltadas à saúde mental no espaço laboral, as organizações contribuem para a redução do sofrimento psíquico e favorecem a motivação, a produtividade e o bem-estar de seus trabalhadores.

Nesse contexto, ambientes organizacionais adoecidos podem comprometer diretamente a saúde mental dos trabalhadores, desencadeando sintomas como dores de cabeça, dificuldades respiratórias, ansiedade, depressão e queda no desempenho. Robbins (2013) alerta que o estresse no trabalho pode ter origem em fatores organizacionais, interpessoais e pessoais, sendo potencializado por exigências excessivas, papéis mal definidos, falhas de liderança e problemas externos ao ambiente de trabalho.

O autor acima referenciado destaca que, mesmo em situações inevitáveis, como mudanças estruturais ou pressão por resultados, é papel dos gestores identificar os “estressores” e promover ações de apoio, comunicação clara e bem-estar. Ignorar esses fatores pode levar a consequências graves, como o fenômeno japonês do *karoshi*, que representa a morte por excesso de trabalho. Diante disso, torna-se evidente que o cuidado com a saúde mental no ambiente laboral não é apenas uma questão de empatia, mas de sustentabilidade organizacional e produtividade.

Ademais, a exposição contínua a ambientes organizacionais mal estruturados ou marcados por relações tóxicas afeta diretamente a saúde mental dos trabalhadores. Um dos principais reflexos dessa realidade é o estresse ocupacional, que surge quando a pressão no trabalho ultrapassa os limites do equilíbrio emocional. Spector (2012, p. 312) reforça esse

impacto ao afirmar que “a carga de trabalho se associa aos desgastes de depressão, exaustão, insatisfação no trabalho, sintomas de saúde e doença cardíaca”.

Isso mostra que não se trata apenas de uma questão de desempenho, mas de saúde pública. Pressões excessivas, metas inalcançáveis e tarefas mal definidas geram adoecimento psicológico e comprometem o bem-estar geral. Diante disso, promover qualidade de vida no trabalho vai além de boas práticas de gestão. É um dever ético com quem sustenta o funcionamento das organizações: as pessoas.

Como dito anteriormente, a exposição contínua a ambientes profissionais marcados por pressão excessiva, falta de apoio e exigências desproporcionais tende a gerar impactos negativos na saúde mental dos trabalhadores, favorecendo o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. De acordo com Spector (2012), essa síndrome pode ser identificada por três componentes principais: o esgotamento emocional, a despersonalização e a redução do senso de realização pessoal. Esses elementos afetam não apenas o bem-estar psicológico dos colaboradores, mas também sua produtividade e engajamento com o trabalho, tornando urgente a adoção de estratégias organizacionais que promovam a qualidade de vida no ambiente laboral.

No ambiente organizacional contemporâneo, a busca constante por sucesso e reconhecimento tem levado muitos profissionais a ultrapassarem seus limites físicos e emocionais. Siqueira (2006) aponta que esse cenário é agravado por uma lógica empresarial que valoriza o alto desempenho a qualquer custo, levando o indivíduo a negligenciar sua saúde em nome da produtividade.

A pressão por resultados, somada ao excesso de trabalho, compromete não apenas o bem-estar psicológico, mas também a forma como o trabalhador se relaciona com colegas e familiares. Essa dinâmica contribui para o adoecimento emocional, caracterizado por sintomas como estresse crônico, ansiedade e sensação de esgotamento. Dessa forma, a qualidade de vida no trabalho torna-se cada vez mais fragilizada, exigindo das organizações uma postura mais ética e responsável frente à saúde mental de seus colaboradores.

METODOLOGIA

O campo científico adotado nesta pesquisa é de natureza interdisciplinar, integrando conhecimentos das áreas de Administração, Psicologia e Sociologia. Essa abordagem permite compreender o fenômeno da saúde mental e da qualidade de vida no trabalho de forma ampla, considerando as dimensões humanas, sociais e organizacionais que influenciam o bem-estar dos colaboradores.

Os procedimentos técnicos utilizados compreendem a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica constituiu a base teórica do estudo, realizada a partir da análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas sobre gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e saúde mental. Conforme Gil (2002), esse tipo de pesquisa é essencial para o embasamento conceitual e para a compreensão dos fenômenos analisados.

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois busca compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes à realidade vivenciada. De acordo com Collis e Hussey (2005), esse tipo de abordagem permite explorar as percepções subjetivas, promovendo uma compreensão profunda das práticas organizacionais e suas implicações sobre o comportamento humano.

A pesquisa de campo foi realizada na empresa GPL Incorporadora, que atua no setor imobiliário, com foco na área de gestão de pessoas. O objetivo foi compreender como o ambiente de trabalho influencia a saúde mental e a qualidade de vida dos colaboradores, observando as políticas, práticas e valores da organização.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada, gravada com a coordenadora de Recursos Humanos da empresa, mediante consentimento informado. Essa

técnica foi escolhida por permitir maior liberdade nas respostas e aprofundamento das percepções sobre o tema. O conteúdo da entrevista foi posteriormente transcrito e analisado de forma interpretativa, buscando identificar elementos que evidenciam a relação entre as práticas de gestão e a saúde mental dos trabalhadores.

O caráter da pesquisa é exploratório-descritivo, pois visa aprofundar o entendimento sobre o fenômeno estudado e descrever as percepções identificadas na fala da gestora, contribuindo para uma análise contextualizada da realidade organizacional.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA – GPL INCORPORADORA

A GPL Incorporadora é uma empresa genuinamente goiana com mais de 34 anos de atuação no mercado imobiliário, reconhecida pela excelência construtiva, pela inovação e pelo compromisso com a satisfação dos clientes. Seu propósito vai além de erguer empreendimentos: a empresa se define como “arquiteta de histórias”, projetando espaços que inspiram o viver e valorizam o entorno urbano. Cada projeto é concebido com foco em sustentabilidade, qualidade de vida e responsabilidade social, buscando transformar as cidades em lugares mais humanos e acolhedores. A GPL adota uma gestão moderna e transparente, priorizando o relacionamento contínuo com o cliente e a entrega de experiências positivas desde a concepção até o pós-venda, reafirmando o compromisso com a ética, a confiança e o bem-estar coletivo.

Com uma missão voltada a desenvolver produtos que gerem impacto positivo na vida das pessoas e uma visão orientada pelo crescimento sustentável, a GPL baseia suas ações em valores como tradição, integridade, inovação e foco no cliente. O programa GPL Acontece resume essa filosofia ao integrar iniciativas de *coliving*, sustentabilidade e valorização do capital humano, demonstrando como qualidade de vida e responsabilidade ambiental podem caminhar junto à rentabilidade dos empreendimentos. Certificada pelas normas ISO 9001:2015, que estabelece critérios para sistemas de gestão da qualidade com foco na padronização de processos e na melhoria contínua, e pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), a empresa mantém um sistema de gestão da qualidade reconhecido nacionalmente, garantindo eficiência, padronização e aprimoramento contínuo de seus processos.

COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada, gravada e transcrita com a coordenadora de Recursos Humanos da empresa.

Num primeiro momento, questionou-se como a GPL entende e aplica a gestão de pessoas no seu dia a dia com a informação de que “antes a empresa tinha apenas um departamento pessoal, mas hoje estruturou todo o RH, com processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e pesquisa de clima. Há planos futuros de implantar avaliação de desempenho e PLR. O foco é sempre nas pessoas e muitas melhorias já foram aplicadas nos últimos dois anos.”

Sobre quais políticas ou práticas de valorização dos colaboradores a empresa adota, os dados informados são de que “ainda não existe uma política completa de cargos e salários, mas há descrições de cargos que orientam promoções. Há também um programa de *feedback* com três níveis (bom, médio, a melhorar), que influencia nos aumentos salariais anuais”.

Na questão sobre de que forma a gestão busca equilibrar as expectativas da organização com as necessidades individuais dos colaboradores, a coordenadora relata que “por meio de *feedbacks* trimestrais registrados em sistema e enviados por e-mail, além de uma gestão aberta

e comunicativa. O ambiente é visto como positivo, com constante alinhamento entre gestores e colaboradores”.

Nos indicadores de competitividade e pressões organizacionais do mercado imobiliário impacta o ambiente de trabalho da GPL, a gestora diz que “a dificuldade maior está na retenção de mão de obra qualificada, pois há muita disputa entre empresas. Colaboradores, especialmente os mais jovens, recebem propostas e mudam de empresa mesmo sem diferenças significativas”.

Questionada sobre se a empresa percebe sinais de estresse ou esgotamento nos colaboradores devido às cobranças por resultados, foi sinalizado que existe “cobrança por metas, mas não há indícios de esgotamento generalizado. Apenas casos isolados. A empresa busca equilibrar qualidade de vida, saúde mental e desempenho”

Sobre quais as estratégias a GPL utiliza para evitar que a pressão por metas afete negativamente o bem-estar da equipe, foi enfatizado que a empresa possui “comitês semanais para alinhar metas e ajustar estratégias. Há abertura para diálogo, os colaboradores têm voz ativa e não se sentem apenas números. A pressão existe, especialmente em vendas, mas é considerada dentro da normalidade”.

No indicador Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a questão se refere a como a GPL define e trabalha o conceito de qualidade de vida no trabalho sendo informado de que “promove eventos como caminhadas (setembro Amarelo), oferece lanches à tarde, incentiva momentos de descontração (como jogos de truco) e busca respeitar horários de descanso e finais de semana. Os gestores são flexíveis com faltas e atrasos quando necessário”.

Sobre as ações implantadas para promover um ambiente saudável e motivador a gestora cita iniciativas como “o mural da gentileza, premiações em eventos de reconhecimento e avaliações periódicas com recompensas em dinheiro para estagiários. Essas ações visam reforçar a motivação e o bem-estar”. Sobre algum mecanismo de escuta ou canal de feedback dos colaboradores sobre condições de trabalho, ela diz que ainda “não há um canal externo e anônimo. O feedback ocorre principalmente com os gestores diretos”.

No indicador Saúde Mental a gestora discorre sobre a realização de palestras sobre o tema na obra e parcerias com redes de psicologia, que oferecem consultas com desconto subsidiado. Em continuidade diz que os sinais de alerta mais relevantes para identificar riscos de adoecimento mental é a “alta frequência de atestados e relatos diretos dos colaboradores. O RH e gestores procuram manter proximidade para identificar problemas rapidamente”.

Sobre como a liderança lida com situações de estresse, ansiedade ou *burnout* entre os trabalhadores, o relato é de que “houve casos de *burnout* em que se adotou medidas como flexibilizar jornada (meio período) e adequar atividades conforme as necessidades do colaborador, sempre com sensibilidade”.

Sobre as expectativas futuras e ações para fortalecer a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho na GPL, a gestora considera que “manter a comunicação aberta e transparente, implantar um canal de *feedback* anônimo além da pesquisa de clima anual (que já atinge alta aprovação), e desenvolver um programa de saúde mental alinhado às novas Normas Regulamentadoras (NRs), que estabelecem diretrizes obrigatórias de segurança, saúde e prevenção de riscos no ambiente de trabalho”. Complementa, por fim, a importância estratégica de investir no bem-estar dos colaboradores para o futuro da empresa, “mantendo um ambiente tranquilo e acolhedor, em que colaboradores trabalhem felizes. Muitos gestores e coordenadores têm longa trajetória na empresa (10–15 anos), o que reforça a valorização das pessoas como diferencial estratégico”.

Após a transcrição, os dados foram analisados qualitativamente, com foco na interpretação do discurso e na identificação de padrões e sentidos expressos pela participante, considerando o contexto da cultura organizacional da empresa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados revelou que a GPL Incorporadora vem evoluindo na estruturação de sua área de Recursos Humanos, passando de um modelo centrado em departamento pessoal para uma gestão de pessoas estratégica e humanizada. Essa transformação reflete a tendência apontada por Dutra (2021), que destaca a importância da área de RH como elemento fundamental no alinhamento entre as metas organizacionais e as necessidades humanas.

No que se refere à competitividade e ao ambiente de trabalho, a coordenadora destacou a dificuldade em reter talentos, especialmente entre os profissionais mais jovens. A GPL busca mitigar esse desafio por meio de uma comunicação transparente, feedbacks constantes e comitês de alinhamento, promovendo a confiança e o diálogo entre equipes. Essa prática corrobora Knapik (2008), ao afirmar que o comportamento e o engajamento dos colaboradores estão diretamente relacionados à cultura e aos valores organizacionais. Além disso, Neto (2023) ressalta que a pressão por resultados e a busca incessante por desempenho podem gerar fadiga e desmotivação, caso não haja equilíbrio entre as demandas empresariais e o bem-estar dos indivíduos. Nesse contexto, a postura adotada pela empresa contribui para reduzir tensões e reforçar o senso de pertencimento, aspecto essencial para manter equipes estáveis e produtivas.

Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), observou-se que a empresa adota práticas voltadas à integração e ao bem-estar dos colaboradores, como eventos de socialização, campanhas de valorização humana e flexibilidade de horários. Essas ações refletem a visão de Ribeiro e Barros (2025), que apontam a QVT como determinante para a satisfação e a saúde mental no trabalho. Da mesma forma, Chiavenato (2022) defende que a qualidade de vida deve ser compreendida como parte da estratégia organizacional, integrando fatores físicos, emocionais e sociais. Nesse sentido, percebe-se que a GPL reconhece a importância de equilibrar produtividade e bem-estar, demonstrando sensibilidade para criar um ambiente acolhedor e motivador, mesmo que ainda careça de sistematização em políticas permanentes.

Quanto à saúde mental, a empresa apresenta crescente preocupação com o tema, promovendo palestras, parcerias com clínicas de psicologia e oferta de atendimento subsidiado aos colaboradores. Casos de burnout foram tratados de forma empática, com flexibilização de jornada e adequação de atividades. Essa prática vai ao encontro de Spector (2012), que alerta para os impactos da sobrecarga e da pressão excessiva sobre o equilíbrio emocional dos trabalhadores, e de Casagrande et al. (2024), que evidenciam o aumento dos transtornos mentais relacionados ao trabalho em contextos competitivos. Dessa forma, as iniciativas da GPL evidenciam o compromisso com uma gestão humanizada e preventiva, ainda que em estágio de desenvolvimento, promovendo o cuidado emocional como estratégia organizacional.

Por fim, a análise mostra que a GPL Incorporadora reconhece a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores como fatores estratégicos para a sustentabilidade empresarial. As ações adotadas demonstram coerência entre discurso e prática, reforçando uma cultura de empatia e valorização humana. Contudo, ainda há desafios a superar, como a formalização de um programa contínuo de saúde mental, a criação de um canal de escuta anônimo e a estruturação de políticas de cargos e salários. Conforme destaca Robbins (2013), a liderança tem papel fundamental na prevenção do estresse e na promoção de um ambiente de trabalho equilibrado, o que requer planejamento e continuidade das ações. Assim, conclui-se que a empresa caminha de forma consistente rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais integrada, ética e comprometida com o desenvolvimento humano e organizacional.

Tabela – Propostas de Melhoria da GPL Incorporadora

Indicador	Proposta de Solução
-----------	---------------------

Falta de canal de escuta anônima para os colaboradores.	Implantar um canal de comunicação anônimo, como formulário digital ou urna física, para que os colaboradores possam registrar opiniões, reclamações e sugestões de forma sigilosa e segura. Essa medida amplia a transparência e fortalece o vínculo de confiança entre equipe e gestão.
Ações de saúde mental realizadas apenas de forma pontual.	Desenvolver um programa contínuo de saúde mental, com palestras, campanhas de conscientização, rodas de conversa e parcerias com profissionais especializados, promovendo o cuidado emocional de forma permanente.
Ausência de um plano formal de cargos e salários.	Estruturar um plano de cargos, salários e desenvolvimento de carreira, com critérios claros de progressão e valorização, garantindo maior motivação, reconhecimento e retenção de talentos.
Ações de qualidade de vida no trabalho limitadas a eventos esporádicos.	Ampliar e sistematizar as ações de qualidade de vida no trabalho (QVT), transformando-as em práticas regulares, como pausas ativas, incentivo à atividade física e eventos de integração entre os colaboradores.
Necessidade de fortalecer a liderança empática e preventiva.	Capacitar lideranças para lidar com aspectos emocionais e comportamentais das equipes, por meio de treinamentos sobre empatia, comunicação assertiva e mediação de conflitos, promovendo um ambiente mais humano e acolhedor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada com a GPL Incorporadora permitiu compreender de forma aprofundada como a gestão de pessoas e o ambiente organizacional influenciam diretamente a saúde mental e a qualidade de vida dos colaboradores. Constatou-se que a empresa tem avançado em direção a uma gestão mais humanizada, promovendo ações que valorizam o bem-estar e fortalecem a cultura de cuidado com as pessoas.

Apesar dos progressos, ainda há desafios a serem superados, como a formalização de políticas estruturadas e a criação de programas permanentes de saúde mental. No entanto, a postura aberta da gestão e o reconhecimento da importância do capital humano indicam um caminho promissor para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, empática e sustentável.

Conclui-se que a GPL Incorporadora demonstra coerência entre discurso e prática ao investir em ações voltadas à qualidade de vida e à saúde mental, reafirmando que empresas que cuidam de seus colaboradores fortalecem não apenas sua produtividade, mas também sua responsabilidade social e seu compromisso com o futuro do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, L. C. G. (2014). *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional* (3a ed.). Atlas.
- Casagrande, A. L. G., Souza, G. C., Freitas, J. O., Pereira, G. V., Ieri, I. S. L. dos S., Brito, N. E. P. de, Elias, G. E. I., Elias, A. L. I., Alves, B. M. de B., & Pereira, L. G. (2024). *Panorama da saúde mental dos trabalhadores no contexto da pandemia: Estudo dos transtornos mentais relacionados ao trabalho notificados entre 2019 e 2022, no Brasil*. Revista CPAQV, 16(3). <https://doi.org/10.36692/V16N3-54>
- Chiavenato, I. (2022). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano* (5a ed., 3a reimpr.). Atlas.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2a ed.). Bookman.
- Dutra, J. S. (2021). *Gestão por competências: Métodos e modelos para gestão de pessoas na empresa moderna* (4a ed.). Atlas.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: Realidade atual e desafios futuros* (1a ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisas* (4a ed.). Atlas.
- Knapik, J. (2008). *Gestão de pessoas e talentos* (2a ed.). Ibepex.
- Neto, J. M. R. (2023). *Síndrome de burnout: Um problema de saúde pública nas organizações contemporâneas*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/54007/1/JOSE_NETO.pdf
- Oliveira, A. N., Soares, D. A. de O., Barreto, M. H. B. M., Souza, J. M., & Bruyn, A. M. L. de. (2024). *Melhorando a saúde mental por meio da humanização: Uma abordagem transformativa*. Revista Tópicos, 1(1), 1–24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10990068>
- Ribeiro, M. J. P., & Barros, J. N. (2025). *Qualidade de vida no trabalho: O que pensam os 60+ na Receita Federal do Brasil*. GIGAPP Estudios Working Papers, 10(289), 731–752. <https://gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/359>
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Wolter, R. (2013). *Fundamentos de gestão de pessoas* (1a ed.; L. A. Gomide, Trad.; A. L. L. M. Giacomo & F. Ribeiro, Rev. téc.). Saraiva.
- Santos, D. R. G. dos, & Dutra, E. S. (2020). *Teorias motivacionais: A falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho*. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, ed. especial. <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/812>
- Siqueira, M. V. S. (2006). *Gestão de pessoas e discurso organizacional: Crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas*. Editora da UCG.
- Souza, K. E., Silva, L. G., Cajé, M. F., Cruz, V. S., & Cairrão, M. R. (2023). *Qualidade de vida no trabalho: Um estudo sobre o contexto pandêmico da COVID-19 e o retorno das atividades presenciais em uma instituição de ensino superior*. Revista InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia, 1(4). <https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/69>
- Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações* (4a ed.; C. Yamagami, Trad.). Saraiva.