

CULTURA ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

ORGANIZATIONAL CULTURE AND MENTAL HEALTH AT WORK: AN INTEGRATIVE REVIEW

Pâmela Miranda Santos¹

Fabíola Rodrigues Matos²

¹Universidade Federal Fluminense, Campos dos Goytacazes/RJ. Psicóloga

²Universidade Federal Fluminense, Campos dos Goytacazes/RJ. Psicóloga,
Mestre e Doutora em Psicologia. Professora Adjunta da Universidade
Federal Fluminense

Resumo: Este estudo analisou o impacto da cultura organizacional na saúde mental dos trabalhadores, considerando seu papel como fator protetivo ou gerador de sofrimento psíquico. Trata-se de uma revisão integrativa realizada nas bases LILACS, MEDLINE e Periódicos CAPES, com publicações entre 2010 e 2025, totalizando 25 artigos. A análise de conteúdo resultou em três categorias: dimensões culturais promotoras de bem-estar, estressores organizacionais e saúde mental como estratégia emergente. Práticas de apoio, comunicação empática e liderança sensível favoreceram ambientes saudáveis, enquanto culturas autoritárias e metas excessivas ampliaram riscos psicossociais.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Saúde Mental; Riscos Psicossociais; Bem-Estar no Trabalho; Gestão Organizacional.

Abstract: This study analyzed the impact of organizational culture on workers' mental health, considering its role as either a protective factor or a source of psychological distress. An integrative review was conducted using the LILACS, MEDLINE, and CAPES Periodicals databases, covering publications from 2010 to 2025, totaling 25 articles. Content analysis resulted in three categories: cultural dimensions that promote well-being, organizational stressors, and mental health as an emerging organizational strategy. Supportive practices, empathic communication, and sensitive leadership fostered healthy environments, whereas authoritarian cultures and excessive performance demands increased psychosocial risks.

Keywords: Organizational Culture; Mental Health; Psychosocial Risks; Workplace Well-Being; Organizational Management.

Resumen: Este estudio analizó el impacto de la cultura organizacional en la salud mental de los trabajadores, considerando su papel como factor protector o generador de malestar psicológico. Se realizó una revisión integrativa en las bases de datos LILACS, MEDLINE y Periódicos CAPES, abarcando publicaciones entre 2010 y 2025, con un total de 25 artículos. El análisis de contenido dio lugar a tres categorías: dimensiones culturales promotoras del bienestar, estresores organizacionales y la salud mental como estrategia organizacional emergente. Las prácticas de apoyo, la comunicación empática y el liderazgo sensible favorecieron entornos saludables, mientras que las culturas autoritarias y las metas excesivas incrementaron los riesgos psicosociales.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Salud Mental; Riesgos Psicosociales; Bienestar Laboral; Gestión Organizacional.

Introdução

A saúde mental dos trabalhadores tem ganhado centralidade nas discussões contemporâneas sobre sustentabilidade organizacional, produtividade e responsabilidade social (Madero-Gómez et al., 2023). Essa visibilidade crescente reflete uma preocupação legítima diante das transformações profundas que vêm marcando o mundo do trabalho nas últimas décadas: intensificação das demandas, digitalização acelerada, flexibilização das relações laborais, fragmentação dos vínculos profissionais e crescente instabilidade econômica (Franco et al., 2010; Madero-Gómez et al., 2023). Esses fatores têm contribuído para o aumento de quadros de sofrimento psíquico, exaustão emocional, ansiedade e adoecimento mental nos contextos corporativos. No entanto, o sofrimento no trabalho não pode ser compreendido apenas como um fenômeno individual ou clínico: trata-se de uma manifestação complexa, que emerge das relações sociais, simbólicas e organizacionais que estruturam o cotidiano laboral (Viapiana, et al., 2018).

Nesse ponto, os determinantes psicossociais ganham relevância analítica e prática. O ambiente de trabalho é, antes de tudo, um espaço de interações humanas, carregado de normas explícitas e implícitas, expectativas, valores e práticas compartilhadas que impactam diretamente a forma como os sujeitos se relacionam consigo, com os outros e com suas tarefas (Vieira; Santos, 2024). Elementos como o reconhecimento, a comunicação, a segurança emocional, a equidade, a autonomia e o sentido do trabalho constituem dimensões psicossociais fundamentais, que podem atuar tanto como fatores protetores quanto como gatilhos para o sofrimento (Sun et al., 2023). Assim, refletir criticamente sobre as condições psicossociais presentes nas organizações é essencial para compreender as raízes coletivas e estruturais do adoecimento mental no trabalho.

Nesse cenário, a cultura organizacional, surge como uma variável decisiva. A cultura organizacional é definida como um conjunto fundamental de crenças moldadas pelos membros de uma organização por meio de adaptação externa ou integração interna (Schein, 1992). Schein (1992) foi pioneiro no desenvolvimento de um referencial de cultura organizacional, amplamente citado por pesquisadores, sendo percebida como um conjunto comum de valores, comportamentos, convenções, atitudes, pressupostos e crenças compartilhados entre os membros da organização (Bogale; Debela, 2024).

Mais do que um pano de fundo neutro, a cultura organiza e sustenta modos específicos de lidar com a produtividade, o sofrimento, o erro, a diversidade e o cuidado (Paz et al., 2020). Dimensões culturais como o estilo de liderança, a transparência nos processos decisórios, o apoio institucional, o sentimento de pertencimento e as práticas de reconhecimento exercem influência direta sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Khan; Mishra; Ansari, 2021). Culturas que promovem empatia, diálogo, cooperação e abertura ao sofrimento tendem a proteger a saúde mental; já ambientes marcados por autoritarismo, metas inatingíveis, estigmatização dos adoecidos e ausência de políticas inclusivas favorecem o sofrimento crônico e patologizante (Pöbnecker et al., 2022).

No Brasil, esse debate tem ganhado respaldo em marcos legais e institucionais recentes que ampliam a noção de saúde do trabalhador para além dos riscos físicos e ergonômicos. Em 2023, o governo federal lançou o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, uma política pública inovadora que reconhece e estimula organizações comprometidas com práticas sistemáticas de cuidado psicossocial e prevenção do adoecimento mental (Brasil, 2024a). Em complemento, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), publicada em agosto de 2024 por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, prevê a exigência da identificação e o gerenciamento dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), representando um avanço importante na proteção integral dos trabalhadores (Brasil, 2024b).

No plano internacional, os princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) reforçam essa agenda, especialmente por meio do ODS 3 (Saúde e

Bem-estar) e do ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) (ONU, 2015). Tais diretrizes convocam os setores produtivos a atuarem de maneira ética e responsável, promovendo ambientes laborais seguros, humanizados e inclusivos. Nesse sentido, a valorização da saúde mental transcende o mero cumprimento de obrigações legais, constituindo-se como um imperativo ético, estratégico e sustentável para as organizações que desejam permanecer socialmente relevantes e economicamente viáveis em um cenário de profundas transformações.

Apesar do avanço das discussões e da crescente atenção acadêmica ao tema, ainda são escassos os estudos que sistematizam, de forma crítica e integradora, as dimensões específicas da cultura organizacional que influenciam a saúde mental dos trabalhadores (Garcia, 2017). Essa lacuna teórica e empírica torna-se ainda mais relevante diante das novas exigências regulatórias, das mudanças nas expectativas sociais e da necessidade de revisar concepções ultrapassadas de gestão e produtividade. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo verificar quais dimensões da cultura organizacional influenciam a saúde mental dos trabalhadores, seja como promotora de bem-estar psicossocial, seja como fator de risco para o adoecimento.

Método

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, um método que constitui-se como um instrumento da Prática Baseada em Evidências (PBE), que visa reunir e sintetizar de forma organizada os achados de diferentes pesquisas sobre um tema ou questão específica, além de favorecer o aprofundamento do conhecimento na área. Para a realização desta revisão, foram seguidas as seis etapas propostas para esse tipo de método: definição da pergunta orientadora; realização da busca ou seleção na literatura; extração dos dados; avaliação crítica dos estudos selecionados; interpretação e discussão dos resultados; e, por fim, apresentação da revisão integrativa (Souza, Silva & Carvalho, 2010). Neste contexto, a presente revisão foi guiada pela seguinte pergunta: “De que maneira as diferentes configurações da cultura organizacional influenciam

a saúde mental dos trabalhadores, seja como fator de proteção ou como elemento gerador de sofrimento psíquico?”.

Na busca por artigos científicos foram consultadas as bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE) considerando apenas os artigos indexados que integram a coleção LILACS PLUS, e o portal Periódicos Capes. Foram utilizados os descritores e operadores booleanos: ("organizational culture" AND "mental health"), através do método de busca "Any Field", a fim de ampliar a identificação de estudos pertinentes ao tema investigado. Assim, a revisão buscou abranger o máximo de pesquisas referentes ao assunto através das palavras-chave para, a partir disso, selecionar aqueles pertinentes ao objetivo desta pesquisa.

A coleta de dados ocorreu no ano de 2025 e teve como critérios de inclusão: produções científicas que abordassem temáticas que relacionam a saúde mental e a cultura organizacional; publicações do período de 2010 a 2025; caracterizadas como artigos originais, completos e gratuitamente disponíveis; e escritos em português e/ou inglês. Foram incluídos tanto estudos empíricos (de natureza quantitativa, qualitativa ou mista) quanto teóricos. Foram excluídas publicações que tratassem de saúde mental no trabalho de maneira dissociada do papel organizacional ou cultural, bem como estudos centrados exclusivamente em diagnósticos clínicos sem interface com o contexto organizacional, além de artigos duplicados em diferentes bases de dados.

Foram identificados 651 artigos nas bases de dados selecionadas. Após a aplicação dos critérios de inclusão, 312 estudos foram excluídos. Com a finalidade de selecionar apenas as produções que tivessem como foco a relação entre cultura organizacional e saúde mental, realizou-se a leitura dos resumos dos 339 artigos restantes. Quando o resumo não fornecia informações suficientes para a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, realizava-se a leitura completa do artigo. Nessa etapa, foram descartados 311 estudos, por apenas mencionarem as palavras-chave, sem apresentar relação entre saúde mental e cultural organizacional. Além disso, foram removidos 3 trabalhos duplicados, resultando em um total de

25 artigos que compuseram a análise desta revisão. A sistemática de busca e seleção dos artigos pode ser visualizada na Figura 1.

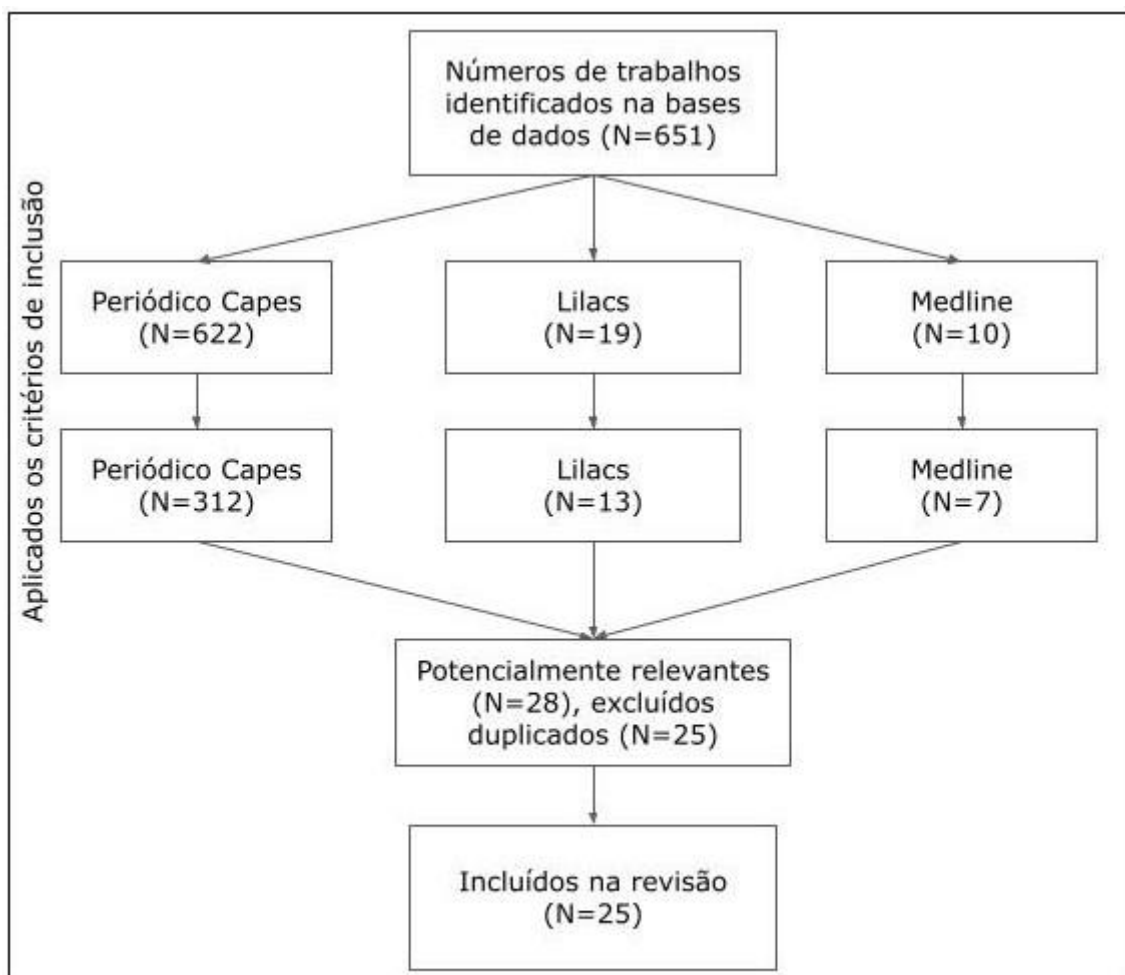


Figura 1. Fluxo da informação com as fases da revisão integrativa de literatura.

Para minimizar possíveis vieses, a seleção dos artigos foi conduzida de forma independente por duas revisoras e sempre que surgiam dúvidas sobre a inclusão de determinado estudo, eram realizadas discussões para debater o material. Por fim, para aprofundar a análise dos dados, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Resultados

Características dos estudos revisados

O presente estudo foi constituído por 25 artigos que atenderam integralmente aos critérios de inclusão da revisão. As publicações variaram entre os anos de 2013 a 2024, com predominância no ano de 2024 (N=9), seguido por 2023 (N=4) e 2021 (N=4), refletindo o crescente interesse acadêmico nas interseções entre cultura organizacional e saúde mental no trabalho nos últimos anos, especialmente em resposta às transformações do contexto pós-pandêmico.

Em termos metodológicos, observou-se uma divisão entre estudos empíricos (N=17) e teóricos (N=8). Dos estudos empíricos que detalharam sua metodologia, predominou a abordagem quantitativa (N=11), sendo aplicado questionários e escalas padronizadas, como forma de mensuração da saúde mental dos colaboradores. Os contextos institucionais e profissionais investigados foram amplamente diversificados. Os estudos analisados contemplaram uma variedade de setores profissionais, com destaque para o segmento hospitalar (6 estudos), profissionais de saúde em geral, como médicos, enfermeiros e psicólogos (7 estudos), e áreas como tecnologia da informação (2 estudos), educacional (2 estudos), esportivo (1 estudo), industrial/serviços (2 estudos), além de categorias específicas como policiais e bombeiros (2 estudos). Também foram incluídas análises voltadas à área de recursos humanos e gestão organizacional (3 estudos), evidenciando a transversalidade do tema.

Geograficamente, os artigos abrangeram diferentes contextos globais, com predominância de pesquisas realizadas no Brasil (9 estudos), seguidas por Índia (3), Estados Unidos (2), Israel (2), Paquistão (1) e Arábia Saudita (1), além de estudos com abordagens globais ou multinacionais (7), o que reforça a relevância internacional da discussão sobre os impactos da cultura organizacional na saúde mental dos trabalhadores.

Quanto ao foco temático, as variáveis mais recorrentes nos estudos foram burnout (12 estudos), estresse ocupacional (9), bem-estar psicológico (10), satisfação no trabalho (6) e saúde emocional (6), ressaltando-se que diversos estudos abordaram mais de uma variável

simultaneamente, sendo revelando uma preocupação crescente com as implicações subjetivas e psicossociais das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Em vários estudos, a cultura organizacional foi avaliada como fator moderador ou preditor de resultados relacionados à saúde mental, sendo frequentemente citada como elemento central na prevenção do sofrimento psíquico no ambiente de trabalho.

Cultura organizacional e saúde mental: categorias emergentes dos estudos analisados

A análise de conteúdo dos estudos selecionados resultou na identificação de três categorias centrais que organizaram os principais achados sobre a relação entre cultura organizacional e saúde mental no trabalho: 1) Dimensões culturais promotoras de bem-estar psicossocial; 2) Estressores culturais e organizacionais associados ao risco psicossocial; e 3) A saúde mental no trabalho como estratégia organizacional emergente. As duas primeiras categorias referiram-se, respectivamente, aos fatores que promoveram o bem-estar psicossocial e aos elementos que contribuíram para o sofrimento psíquico, sintetizados de forma comparativa na Tabela 1. Já a terceira categoria evidenciou uma reconfiguração estratégica da gestão de pessoas diante das transformações culturais contemporâneas. Enquanto a primeira categoria contemplou valores, atitudes e práticas cotidianas, como apoio interpessoal, comunicação empática e fortalecimento de vínculos sociais, associadas a ambientes de trabalho saudáveis, a última abordou respostas institucionais mais amplas, como a formulação de políticas organizacionais, o uso de tecnologias digitais e a adaptação ao trabalho remoto, sobretudo em contextos de crise, como a pandemia da COVID-19.

Tabela 1 – Fatores culturais promotores de bem-estar e estressores organizacionais associados ao risco psicossocial

FATORES PROMOTORES DE BEM-ESTAR	ESTRESSORES ORGANIZACIONAIS ASSOCIADOS AO RISCO PSICOSSOCIAL
Apoio interpessoal e redes de suporte institucional	Prioridade absoluta a metas e resultados, com descuido das condições humanas
Comunicação empática, clara e transparente	Comunicação autoritária, opaca ou inexistente
Reconhecimento profissional e valorização das conquistas	Falta de reconhecimento, desvalorização e alienação do trabalhador
Estilo de liderança sensível, escuta ativa e participativa	Lideranças autoritárias, ausentes ou despreparadas
Clima organizacional positivo e ambiente de confiança	Ambiente competitivo, individualista e marcado por insegurança
Sentimento de pertencimento e inclusão	Desalinhamento entre valores individuais e cultura da organização
Políticas institucionais de cuidado e escuta ativa	Ausência de políticas formais voltadas à saúde mental
Flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Sobrecarga de trabalho, horas excessivas e rigidez dos formatos laborais
Promoção do desenvolvimento humano e autonomia	Baixa autonomia, vigilância excessiva e ausência de oportunidades de crescimento
Culturas organizacionais do tipo "Grupo" (cooperação e relações humanas)	Culturas de alta pressão, hierarquia rígida e estigmatização do sofrimento psíquico

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na análise dos artigos da revisão integrativa (2025).

Dimensões culturais promotoras de bem-estar psicossocial

Nesta categoria, a mais representativa, foram contemplados 10 estudos, nos quais observou-se que as interações interpessoais baseadas em confiança mútua, suporte entre colegas e valorização dos vínculos sociais foram recorrentes como recursos fundamentais na promoção do bem-estar mental. Ambientes que ofereceram suporte emocional contínuo, incentivo à escuta ativa e acesso a redes de apoio institucional demonstraram efeitos positivos sobre a saúde mental dos trabalhadores (Gupta, 2024). Além disso, a valorização da cooperação, do profissionalismo coletivo e das práticas de fortalecimento das relações interpessoais mostrou-se associada a vivências mais positivas no trabalho, com maior ocorrência de sentimentos de prazer e menor presença de sofrimento (Garcia, 2014).

Ambientes caracterizados por clima organizacional positivo e relações de confiança entre gestores e trabalhadores mostraram-se eficazes na redução do burnout e da rotatividade, conforme evidenciado em instituições de ensino infantil (Raviv; Shwartz-Asher, 2024). A comunicação destacou-se como um recurso organizacional estratégico na promoção da saúde mental, especialmente quando realizada de maneira transparente, empática e acessível. Observou-se que a comunicação clara exerceu um papel mediador entre a cultura organizacional e o bem-estar, favorecendo a confiança e a redução de conflitos interpessoais (Sun et al., 2023). Práticas de gestão que incentivaram a escuta, o acolhimento e o diálogo contínuo entre lideranças e colaboradores reforçaram ambientes organizacionais psicologicamente seguros (Elufioye et al., 2024). Além disso, culturas organizacionais que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sustentadas por uma comunicação aberta e políticas de cuidado, associaram-se à redução do estresse e da sobrecarga emocional (Shobana; Siddiq, 2024).

Observou-se que o reconhecimento das conquistas, o sentimento de pertencimento ao coletivo e a valorização da cooperação emergiram como elementos fundamentais para a satisfação no trabalho e o engajamento dos colaboradores. A cultura organizacional que promoveu o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, aliada ao estímulo à colaboração e ao reconhecimento de competências, contribuiu diretamente para a construção

de ambientes saudáveis (Khan; Mishra; Ansari, 2021). De modo semelhante, ambientes organizacionais que articularam cultura, estilo de liderança e gestão do desempenho demonstraram promover maior tranquilidade mental e aumento da motivação no trabalho (Khan et al., 2024).

A presença de valores culturais centrados no desenvolvimento humano, no uso das capacidades individuais e na autonomia do desempenho das funções foi apontada como promotora de bem-estar psicológico. Ambientes que adotaram uma cultura organizacional do tipo "Grupo", com foco em relações humanas, apoio mútuo e valorização das pessoas, apresentaram menores níveis de sofrimento psicológico e melhores índices de bem-estar (Marchand; Haines; Dextras-Gauthier, 2013). Ainda, práticas institucionais como promoção de relacionamentos saudáveis, valorização do bem-estar e estímulo à integração favoreceram vivências de prazer no trabalho e redução de sentimentos de sofrimento, especialmente em profissões marcadas pelo cuidado, como a enfermagem (Garcia et al., 2017).

Estressores culturais e organizacionais associados ao risco psicossocial

Foram incluídos 8 estudos nesta categoria, os quais apontaram que culturas organizacionais excessivamente orientadas por metas e resultados, com pouca ou nenhuma preocupação com as condições de trabalho e com o bem-estar dos colaboradores, foram associadas ao adoecimento mental. A priorização de interesses econômicos e o foco no desempenho, em detrimento das necessidades emocionais dos trabalhadores, geraram insegurança e sentimentos de desvalorização, especialmente entre profissionais de saúde (Pöbnecker et al., 2022). Da mesma forma, o desalinhamento entre os valores individuais dos trabalhadores e os princípios da organização promoveu uma ruptura no vínculo organizacional, favorecendo o desenvolvimento do burnout (Zhdanova, 2024).

A ausência de lideranças ativas e empáticas, bem como estilos de gestão autoritários, foi identificada como barreira para o fortalecimento da saúde mental no ambiente de trabalho. A atuação burocrática, a falta de escuta das lideranças e a ausência de apoio diante de situações de sofrimento emocional contribuíram para o aumento do desconforto psíquico entre os trabalhadores, como foi observado em corporações policiais (Acquadro Maran et al., 2022). Em contextos de risco, como o trabalho de bombeiros, a presença de lideranças pouco preparadas para lidar com questões emocionais fragilizou ainda mais o ambiente, ampliando os riscos psicossociais (Teoh et al., 2019).

Ambientes organizacionais que negligenciaram o cuidado com a saúde mental, reforçaram o estigma sobre sofrimento psíquico e careceram de políticas institucionais de apoio foram associados à intensificação de sintomas de burnout. Profissionais da área de tecnologia relataram a ausência de canais de escuta e falta de suporte psicológico adequado, o que contribuiu para o agravamento dos níveis de estresse (Kumar, 2023). Em contextos de vulnerabilidade social, como o trabalho com prevenção de danos e tratamento de transtornos por uso de substâncias, a escassez de recursos institucionais e o estigma dificultaram a implementação de ações de cuidado (Unachukwu et al., 2023).

A sobrecarga de trabalho, o isolamento emocional e a exaustão emergiram como desfechos frequentes em contextos organizacionais marcados por demandas elevadas e baixa autonomia. Em organizações esportivas de alto rendimento, por exemplo, a pressão por resultados e a ausência de apoio adequado foram associadas ao sofrimento emocional de treinadores e profissionais da ciência do esporte (Hill et al., 2021). No caso dos médicos, foi apontado que o burnout estava fortemente relacionado às condições sistêmicas de trabalho, sendo necessário intervir estruturalmente para promover saúde e segurança emocional (West, 2016).

Os estudos evidenciaram que culturas organizacionais marcadas por rigidez, metas excessivas, ausência de apoio institucional e lideranças pouco empáticas constituíram um terreno fértil para o adoecimento psíquico. A negligência com as condições emocionais de trabalho, aliada à desvalorização subjetiva dos colaboradores, revelou a urgência de repensar os modelos de gestão e as práticas organizacionais vigentes, a fim de

mitigar riscos psicossociais e promover ambientes mais humanos, seguros e saudáveis.

A Saúde Mental no Trabalho como Estratégia Organizacional Emergente

Com base em 7 estudos incluídos, nesta categoria identificou-se que a incorporação da saúde mental como parte das estratégias institucionais foi uma tendência crescente na gestão de pessoas. A atuação do Recursos Humanos passou a assumir um papel mais estratégico, voltado à criação de ambientes favoráveis à saúde emocional e à produtividade sustentável (Kess-Momoh et al., 2024). Organizações que promoveram o bem-estar como valor institucional demonstraram maior capacidade de estruturar ambientes de trabalho saudáveis, com impactos positivos em diversos indicadores (Gaspar et al., 2023).

A reconfiguração das práticas organizacionais por meio da digitalização e do trabalho remoto exigiu transformações na cultura organizacional. A adoção de ferramentas digitais, arranjos de trabalho híbridos e flexibilização de horários foram estratégias apontadas como promotoras de bem-estar e engajamento (Sahal et al., 2024).

A elaboração de políticas organizacionais sensíveis às realidades locais e às necessidades específicas dos trabalhadores foi apontada como aspecto central para a promoção da saúde mental. Estratégias de cuidado implementadas nos níveis individual, organizacional e político demonstraram potencial para melhoria do bem-estar no trabalho (Sarkar et al., 2024). O investimento em práticas inclusivas, que combinaram suporte institucional com promoção de estilos de vida saudáveis, também foi citado como alternativa eficaz para enfrentamento do burnout, sobretudo em profissões de alta pressão, como a medicina (Lianov, 2021).

Durante situações de crise, como a pandemia da COVID-19, a cultura organizacional mostrou-se determinante para a resiliência dos trabalhadores. Intervenções voltadas à promoção de ambientes de acolhimento, escuta e suporte emocional foram fundamentais para a redução do sofrimento e da exaustão, especialmente entre profissionais de

saúde em áreas críticas (Alrehali et al., 2022). Por outro lado, a ausência de escuta institucional e respostas efetivas por parte das lideranças, especialmente em contextos de crise como a pandemia, foi apontada como fator crítico para o agravamento do sofrimento psíquico, reforçando que a cultura organizacional atua, nesses momentos, como um diferencial entre a resiliência coletiva e o colapso emocional (Bashkin et al., 2021).

Discussão

Este estudo teve como objetivo verificar quais dimensões da cultura organizacional influenciam a saúde mental dos trabalhadores, seja como promotora de bem-estar psicossocial, seja como fator de risco para o adoecimento. Os achados desta revisão integrativa reforçam que a cultura organizacional não deve ser concebida como um aspecto neutro ou secundário nas dinâmicas laborais, mas como um elemento estruturante, que exerce influência direta e significativa sobre as condições psicossociais no trabalho. A análise dos estudos revela que os valores, as práticas, os modelos de gestão e as relações interpessoais presentes nas organizações operam como forças capazes de fomentar ambientes saudáveis e colaborativos, ou, inversamente, de gerar contextos marcados por sofrimento, exclusão e desgaste emocional. Essa ambivalência evidencia a complexidade dos processos organizacionais contemporâneos, nos quais a cultura institucional se apresenta como determinante da saúde mental no trabalho.

As dimensões culturais promotoras de bem-estar psicossocial foram identificadas, majoritariamente, em ambientes organizacionais que priorizam as relações humanas como eixo central de sua dinâmica. A valorização do suporte social, da empatia, da escuta ativa e da construção de relações pautadas na confiança mútua emerge como aspecto decisivo para a formação de ambientes psicologicamente seguros, que favorecem o pertencimento, o engajamento e a satisfação no trabalho. Esse panorama se mostra particularmente relevante em setores com elevada carga emocional, como saúde, educação e assistência social, nos quais a cooperação e o fortalecimento das redes de apoio constituem-se como dispositivos protetivos fundamentais frente aos riscos psicossociais. Esse entendimento dialoga diretamente com a literatura que reconhece o capital social organizacional como recurso estratégico para a promoção da saúde

mental e para a construção de ambientes laborais sustentáveis (Gupta, 2024; Garcia, 2014; Garcia et al., 2017).

Dentre os elementos estruturantes dessas culturas organizacionais saudáveis, a comunicação institucional assume papel central. A literatura revisada aponta a comunicação, no contexto de instituição, não apenas como ferramenta operacional, mas como estrutura simbólica capaz de sustentar ambientes emocionalmente seguros. Quando pautada na transparência e na escuta ativa, ela contribui para o fortalecimento de vínculos de confiança, mitigando conflitos e reforçando o pertencimento organizacional. Assim, aliada a práticas que reconhecem a subjetividade dos trabalhadores, como valorização profissional e incentivo à autonomia, a cultura organizacional deixa de ser pano de fundo e se torna um recurso ativo na promoção da saúde mental no trabalho (Sun et al., 2023; Elufioye et al., 2024).

Por outro lado, a análise da categoria referente aos estressores culturais e organizacionais evidencia a manutenção de modelos de gestão ancorados em lógicas produtivistas, nas quais a priorização de resultados, metas e desempenho opera em detrimento das condições humanas e emocionais dos trabalhadores. Esse modelo, frequentemente associado a lideranças autoritárias, ausentes ou despreparadas, intensifica a precarização das relações de trabalho e contribui para a criação de ambientes tóxicos, marcados por elevada carga de estresse, burnout, adoecimento psíquico e ruptura dos vínculos organizacionais (Pöbnecker et al., 2022; Zhdanova, 2024; Acquadro Maran et al., 2022; Teoh et al., 2019). Esses achados convergem com críticas contemporâneas dirigidas às práticas neoliberais de gestão, que, ao priorizarem indicadores quantitativos e a lógica do desempenho, negligenciam os aspectos subjetivos e psicossociais do trabalho. Soma-se a isso a estigmatização do sofrimento psíquico e a ausência de políticas institucionais robustas voltadas para o cuidado, elementos que intensificam o isolamento emocional e comprometem seriamente a sustentabilidade das organizações (Kumar, 2023; Unachukwu et al., 2023).

Nesse cenário, destaca-se uma tendência emergente apontada pela terceira categoria analítica: a incorporação da saúde mental como eixo estratégico na gestão organizacional contemporânea. Organizações que

reconhecem a saúde mental como ativo estratégico têm adotado práticas que valorizam a inclusão, a promoção do bem-estar, a flexibilização das jornadas e a construção de ambientes mais empáticos e humanizados. Essa transformação é impulsionada, em grande medida, pela crescente valorização do capital humano como diferencial competitivo e pela consolidação da responsabilidade social corporativa, que agora inclui de forma explícita a saúde mental como um de seus pilares fundamentais (Kess-Momoh et al., 2024; Gaspar et al., 2023). A adoção de modelos de trabalho híbrido, o investimento em tecnologias digitais voltadas ao cuidado, bem como o fortalecimento de políticas institucionais sensíveis às demandas psicossociais, refletem esse reposicionamento estratégico das organizações.

As experiências vivenciadas durante a pandemia da COVID-19 reforçam e aprofundam essa compreensão. Os estudos analisados apontam que as organizações que se mostraram mais resilientes frente às adversidades foram aquelas que, desde o início da crise, priorizaram práticas de escuta ativa, acolhimento, suporte emocional e cuidado psicossocial. Nessas instituições, lideranças sensíveis e comunicação transparente desempenharam papel crucial na mitigação dos impactos emocionais, especialmente entre profissionais inseridos em contextos de alta vulnerabilidade, como hospitais e serviços essenciais (Alrehali et al., 2022; Bashkin et al., 2021). Por outro lado, a negligência em relação a esses fatores esteve diretamente associada a níveis elevados de burnout, sofrimento emocional e insatisfação laboral, reiterando a urgência de transformar as culturas organizacionais em espaços verdadeiramente humanos, inclusivos e promotores de saúde (Kumar, 2023; Unachukwu et al., 2023).

Em síntese, os achados desta revisão reforçam que a construção de culturas organizacionais orientadas para o cuidado e a promoção da saúde mental não ocorre de forma espontânea, mas exige decisões estratégicas, investimentos consistentes e, sobretudo, uma mudança paradigmática nos modelos de gestão. O desenvolvimento de ambientes laborais psicologicamente seguros passa necessariamente pela valorização da escuta, do reconhecimento, da participação e da subjetividade dos trabalhadores como pilares estruturantes de uma nova lógica organizacional. Nesse processo, o papel das lideranças é determinante, uma

vez que cabe a elas não apenas operacionalizar políticas, mas também traduzir valores institucionais em práticas concretas, capazes de impactar diretamente a saúde, a qualidade de vida e o engajamento dos trabalhadores no cenário contemporâneo.

Conclusão

A partir da análise de 25 estudos, esta revisão integrativa demonstra que a cultura organizacional exerce influência decisiva sobre a saúde mental dos trabalhadores, podendo funcionar tanto como um ambiente de cuidado quanto como um fator desencadeador de adoecimento. Práticas baseadas na empatia, na escuta ativa e na valorização da subjetividade revelam-se eficazes para promover o bem-estar, ao passo que modelos autoritários e excessivamente focados na produtividade aumentam os riscos psicossociais.

Nesse contexto, ao sistematizar essas evidências, o estudo destaca a urgência de repensar os modelos de gestão sob uma perspectiva humanizada. Transformar a cultura organizacional em um vetor de cuidado não é apenas uma exigência ética, mas também uma estratégia fundamental para a sustentabilidade e a responsabilidade social. Dessa forma, a pesquisa contribui para uma compreensão crítica dos impactos psicossociais da cultura organizacional, oferecendo subsídios valiosos a gestores, profissionais de saúde e formuladores de políticas públicas.

Apesar das contribuições já citadas, este estudo apresenta limitações que incluem a seleção de publicações disponíveis apenas em português e inglês, o recorte temporal entre 2010 e 2025, além do foco exclusivo em artigos completos acessíveis gratuitamente. Para estudos futuros, recomenda-se a investigação empírica de casos de sucesso em organizações certificadas como promotoras da saúde mental, assim como a realização de análises longitudinais sobre os efeitos da NR-1 em distintos setores e regiões do país. Por fim, ressalta-se que a consolidação de uma cultura organizacional voltada ao cuidado exige decisões estratégicas, investimentos consistentes e lideranças capacitadas para articular valores e práticas em favor da saúde mental no trabalho.

Referências

ACQUADRO MARAN, D.; MAGNAVITA, N.; GARBARINO, S. Identifying organizational stressors that could be a source of discomfort in police officers: a thematic review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 6, p. 3720, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19063720>

ALREHALI, M. A. M.; ALBALAWI, F. S. A.; ALMOTRAFI, Y. M.; ALSUHAYMI, S. H. S.; ALHARBI, B. A. F.; ALJOHANI, N. Z.; ALBALAWI, M. A. M.; ALANAZI, S. A.; ALENAZI, M. M.; ALYAHYAWI, A. M. Strategies and interventions for healthcare professionals in high-stress environments. **Journal of Population Therapeutics and Clinical Pharmacology**, v. 29, n. 4, p. 2489–2496, 2022. DOI: <https://doi.org/10.53555/jptcp.v29i04.5443>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASHKIN, O. DAVIDOVITCH, N.; ASNA, N.; SCHWARTZ, D.; DOPELT, K. The organizational atmosphere in Israeli hospitals during COVID-19: concerns, perceptions, and burnout. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 11, p. 5544, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18115544>.

BOGALE, A. T.; DEBELA, K. L. Organizational culture: a systematic review. **Cogent Business & Management**, Abingdon, v. 11, n. 1, 2024. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024a. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 mar. 2024a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14831-27-marco-2024-795429-publicacaooriginal-171371-pl.html>. Acesso em: 23 de janeiro de 2026.

BRASIL. Portaria nº 1.419, de 9 de agosto de 2024b. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 ago. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst->

<portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>.

Acesso em: 23 de janeiro de 2026.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 229–248, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200006>

GARCIA, A. B. **Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de enfermagem de um hospital filantrópico do interior do Estado de São Paulo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06022015-180450/pt-br.php>. Acesso em: 23 de janeiro de 2026.

GARCIA, A. B. et al. The effects of organisational culture on nurses' perceptions of their work. **British Journal of Nursing**, v. 26, n. 14, p. 806–812, 2017. DOI: <https://doi.org/10.12968/bjon.2017.26.14.806>

GASPAR, T.; SALADO, V.; MACHADO, M. D. C.; GUEDES, F. B.; CORREIA, M. F.; MATOS, M. G. The healthy workplaces ecosystems and professionals' stress management during the COVID-19 pandemic. **Sustainability**, v. 15, n. 14, p. 11432, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151411432>

GUPTA, J. Employee well-being initiatives: a critical analysis of HRM practices. **Educational Administration: Theory and Practice**, v. 30, p. 6808–6815, 2024. DOI: <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4020>

HILL, D.; BROWN, G.; LAMBERT, T.-L.; MACKINTOSH, K.; KNIGHT, C.; GORCZYNSKI, P. Factors perceived to affect the wellbeing and mental health of coaches and practitioners working within elite sport. **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, v. 10, n. 4, p. 504–518, 2021.

KESS-MOMOH, A. J. et al. Strategic human resource management in the 21st century: a review of trends and innovations. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, v. 21, n. 1, p. 746–757, 2024. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>

KHAN, S.; MISHRA, S.; ANSARI, S. A. Role of organizational culture in promoting employee development: a review of literature. **Linguistics and Culture Review**, v. 5, n. S3, p. 585–595, 2021.

KHAN, M.; HUSAIN, S.; ALI, M.; MINHAI, S.; HELMI, M. To explore the impact of corporate culture and leadership behaviour on work performance, mental health and job satisfaction of employees: an empirical study. **Journal of Infrastructure Policy and Development**, v. 8, p. 28, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i11.6417>

KUMAR, H. Managing workplace stress and burnouts in IT industry in India: a cross-sectional study. **Journal of Clinical Diagnostic Research**, v. 12, n. 5, 2023. DOI: <https://doi.org/10.48047/jcdr.2021.12.05.314>.

LIANOV, L. A powerful antidote to physician burnout: intensive healthy lifestyle and positive psychology approaches. **American Journal of Lifestyle Medicine**, v. 15, n. 5, p. 563–566, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/15598276211006626>.

MADERO-GÓMEZ, S. M.; RUBIO LEAL, Y. L.; OLIVAS-LUJÁN, M.; YUSLIZA, M. Y. Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: a systematic review of sustainable human resource management. **Sustainability, Basel**, v. 15, n. 6, p. 5435, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15065435>

MARCHAND, A.; HAINES, V. Y.; DEXTRAS-GAUTHIER, J. Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research. **BMC Public Health**, v. 13, p. 443, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-443>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 23 de janeiro de 2026.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1–37, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>

PÖBNECKER, T. et al. Occupational physicians dealing with mental health: between employee and company interests. **BMC Psychology**, v. 10, p. 306, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-022-01012-2>

SAHAL, A. M.; ABDULLAHI, M. O.; MOHAMUD, I. H.; ELM, A. A. Remote work and telecommuting: a comprehensive bibliometric analysis of HRM practices post-pandemic. **SSRG International Journal of Electrical and Electronics Engineering**, v. 11, n. 11, p. 312–325, 2024. DOI: <https://doi.org/10.14445/23488379/IJEEE-V11I11P130>

SARKAR, S.; MENON, V.; PADHY, S.; KATHIRESAN, P. Mental health and well-being at the workplace. **Indian Journal of Psychiatry**, v. 66, supl. 2, p. S353–S364, jan. 2024. DOI: https://doi.org/10.4103/indianjpsychiatry.indianjpsychiatry_608_23

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102–106, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>.

SUN, J. et al. How does organizational culture affect employees' mental health during COVID-19? **WORK**, v. 76, n. 2, p. 473–488, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3233/WOR-220365>

TEOH, K. R. H. et al. Trauma and work factors as predictors of firefighters' psychiatric distress. **Occupational Medicine**, v. 69, n. 8–9, p. 598–603, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqz168>.

UNACHUKWU, I. C. et al. "The new normal has become a nonstop crisis": burnout among harm reduction workers during COVID-19. **Harm Reduction Journal**, v. 20, n. 1, p. 32, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12954-023-00752-7>.

VIAPIANA, V. N.; GOMES, R. M.; ALBUQUERQUE, G. S. C. Adoecimento psíquico na sociedade contemporânea. **Saúde em Debate**, v. 42, n. spe4, p. 175–186, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-11042018S414>.

VIEIRA, C. E. C.; SANTOS, N. C. T. Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.

29

SANTOS, M.P; MATOS, F.R. *Cultura organizacional e saúde mental no trabalho: uma revisão integrativa*. R. Laborativa, v. 15, n. 1 p. 08-30, abr./2026. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

49, e2024v49edsmsubj1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/35222pt2024v49edsmsubj1>.

WEST, C. P. Physician well-being: expanding the triple aim. **Journal of General Internal Medicine**, v. 31, n. 5, p. 458–459, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11606-016-3641-2>.

ZHDANOVA, P. R. Attributes of organizational culture as predictors of employee burnout: a brief review. **Journal of Modern Foreign Psychology**, v. 13, n. 3, p. 83–92, 2024. DOI: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2024130308>

Artigo apresentado em: 23/01/2026

Versão final apresentada em: 14/03/2026

Aprovado em: 14/03/2026