



COMO AS EMPRESAS CUIDAM DA SAÚDE MENTAL DOS SEUS FUNCIONÁRIOS?

Pesquisa mostra alta incidência de transtornos mentais entre profissionais no Brasil, mas ações insuficientes para lidar com o problema, e aponta caminhos para mudar tal cenário.

Paul Ferreira – Professor de Estratégia e Liderança, diretor do Mestrado Profissional em Administração da FGV EAESP.

E-mail: paul.ferreira@fgv.br

Tayná Chiodi Appel – Graduanda em Administração de Empresas pela FGV EAESP e Universidade Bocconi.

E-mail: tayna.appel@gmail.com

Ines Hungerbühler – Head of Clinical Strategy na Gympass.

E-mail: ines.hungerbuehler@gympass.com

Resumo

Objetivo: evidenciar o cenário de cuidados com saúde mental nas empresas e recomendar ações com base nas lacunas encontradas.

Estado da arte: a pandemia de Covid-19 foi o estopim para o aumento de volume nos casos relacionados à saúde mental. Assim, empresas passaram a conferir maior atenção ao tópico, contudo, ainda assim, existem organizações que subestimam a importância e a necessidade de manter o assunto no radar.

Escopo: trata-se de uma pesquisa com metodologia quantitativa baseada no envio de questionários a 572 respondentes.

Originalidade: o artigo evidencia três aprendizados que são relevantes para as organizações e suas lideranças: a resposta inicial das empresas à demanda por cuidado à saúde mental se baseia na implementação de diferentes benefícios aos funcionários; essa resposta ainda é percebida como insuficiente pelos funcionários e sofre de divergências entre o que a empresa comunica e o que é aplicado no cotidiano de trabalho; e o papel das lideranças é central na articulação de qualquer política de saúde mental.

Impactos: o artigo ajuda a diagnosticar o cenário de saúde mental nas empresas e recomenda aplicações práticas que podem ser adotadas para direcionar esforços aos cuidados do colaborador.

Palavras-chave: saúde mental, benefícios, organizações, liderança, performance e *burnout*.

A Covid-19 trouxe à tona questões de saúde mental dos brasileiros¹. Depoimentos comuns nos momentos mais críticos da pandemia relatavam ansiedade, crise de pânico e depressão². Além dos anseios relacionados à fragilidade da sociedade naquele momento, a situação atípica do trabalho trouxe, por um lado, insegurança àqueles que precisavam sair de casa para exercer suas funções e, por outro, conflitos familiares, estresse e *burnout* àqueles que passaram a trabalhar *home office*³.

Nos anos 2020 e 2021, as empresas, independentemente de setor, porte e modelo de negócios, enfrentaram desafios enormes, com destaque à necessidade de manter os funcionários engajados e produtivos. O cenário agravou questões que já eram sérias no país, um dos líderes mundiais em *burnout*. Estima-se que, no Brasil, o custo dessa síndrome chegue a aproximadamente 296 bilhões de reais por ano, ou 4% do produto interno bruto⁴.

No cenário quase pós-pandêmico, em 2022, saúde mental, produtividade e flexibilidade nas modalidades de trabalho são tópicos muito discutidos em empresas. Prioridades, modo de trabalho e organização da vida humana estão em fase de questionamentos e reformulações. A maioria das organizações ainda está em fase de experimentação, buscando desvencilhar-se do enorme obstáculo que envolveu o novo contexto de afastamento do contato físico versus a aproximação virtual, além da adaptação a uma rotina híbrida⁵.

Iniciativas vêm surgindo para auxiliar as empresas a cuidarem de seus empregados remotamente e, sobretudo, manterem a saúde mental em boas condições, no entanto as evidências sobre o que é feito de fato nas empresas, bem como a percepção dos colaboradores e a eficácia potencial dos programas implantados, permanecem escassas.

Para apoiar organizações e suas lideranças na missão de promover o cuidado com a saúde mental como um novo fator competitivo e, por conseguinte, como um imperativo estratégico, realizamos uma pesquisa com 572 profissionais. Investigamos como avaliam as políticas que vêm sendo implementadas por suas empresas, além das expectativas a respeito daquilo que gostariam que estivesse no radar delas.

Documentamos três aprendizados que são relevantes para as organizações e suas lideranças:

- foram implantados diferentes benefícios com a pandemia;
- essas iniciativas são percebidas como insuficientes pelos colaboradores, e há divergências entre o que a empresa comunica e o que de fato é aplicado no cotidiano de trabalho;
- o papel das lideranças é central na articulação de qualquer política de saúde mental.

O artigo apresenta a metodologia da pesquisa e, em seguida, mostra breve panorama da situação da saúde mental nas empresas atualmente, com base em nossos respondentes, para então caminhar pelos três aprendizados comentados. Por fim, recomenda aplicações práticas do que pode ser adotado pelas empresas que desejam direcionar esforços ao cuidado com a saúde mental do colaborador.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada pela Talenses Group e pela Vitalk, com apoio da Impulseup e dos autores, e contou com uma amostra de 572 respondentes. Em relação a gênero, 55% são homens; 44%, mulheres; e 1%, não declarados. Considerando as gerações, a amostra ficou dividida entre 49% de *millennials*, 34% da geração X, 10% da geração Z e 7% *baby boomers*. Os respondentes eram predominantemente da Região Sudeste (88%) e ocupavam cargos variados, entre diretores, gerentes, coordenadores, analistas, especialistas etc.

A pesquisa utilizou método estatístico e a escala Likert. O questionário continha perguntas para análise de frases que buscavam entender aspectos como a preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários, fatores de maior impacto negativo na saúde mental dos colaboradores, benefícios mais desejados e os oferecidos, situação pessoal de saúde mental e percepção da saúde mental dos colegas de trabalho, expectativa e realidade de como as empresas conduzem ações de apoio à saúde mental dos colaboradores e clima organizacional.

RESULTADOS

Apresentamos os resultados em cinco blocos:

- a situação atual da saúde mental nas empresas;
- os benefícios mais importantes;
- comunicação, implementação e *gaps* de percepção;
- o papel dos gestores;
- saúde mental e desempenho.

A situação atual da saúde mental nas empresas

A pesquisa mostra uma mudança nos fatores que afetam a saúde mental dos trabalhadores em relação aos dois primeiros anos de Covid-19. Em 2020 e 2021, as mais frequentes causas de transtornos mentais, além

Tabela 1.

Direcionadores do impacto negativo em saúde mental mais citados

DIRECIONADOR	PERCENTUAL(%)
Sobrecarga de trabalho	43
Pressão por resultados e metas	31
Sentir que precisa estar disponível o tempo todo	30
Falta de reconhecimento	30

de saúde mental, dos quais 71% afirmam ter recebido o diagnóstico de um profissional da área e 63% não ter tido apoio da liderança para lidar com a doença. Quanto às consequências, 45% reportam redução de horas ou ausência por causa de problemas com a saúde mental (absenteísmo), e quase 60% dizem que saíram da empresa pelo mesmo motivo. A pesquisa também mostra que 56% dos profissionais da amostra mencionam conhecer pelo menos uma pessoa que se afastou da empresa por problemas de saúde mental.

Os benefícios mais importantes

Na tentativa de entender como as empresas poderiam proporcionar maior saúde mental no dia a dia do trabalho, submetemos à avaliação dos profissionais um conjunto de benefícios que foram elencados por níveis de importância e que agregamos em três blocos: saúde (tipo 1), auxílios financeiros (tipo 2) e liderança/desenvolvimento profissional (tipo 3), conforme mostra a Tabela 2.

Considerando os benefícios citados, é possível inferir que a maioria das empresas tomou medidas para ajudar os funcionários durante a pandemia, nomeadamente expandindo o alcance dos seus sistemas de benefícios não financeiros. De maneira particular, expandiram os serviços relacionados à saúde mental, reconhecendo assim que a saúde e a segurança de seus funcionários eram uma prioridade; e implementaram e/ou ajustaram políticas e programas para aliviar o estresse financeiro dos funcionários, compensando os custos de trabalhar em casa ou fornecendo recursos para educação em casa.

Diferentemente das crises passadas, as empresas tentaram manter seus programas de treinamento e

Tabela 2.

Benefícios considerados mais importantes, sendo 1: maior importância; e 5: menor importância

	NOTA MÉDIA DE IMPORTÂNCIA
TIPO 1: BENEFÍCIOS LIGADOS À SAÚDE	
Programas completos de saúde mental que oferecem mais do que atendimento psicológico	2,73
Teste de Covid-19	2,78
Atendimento psicológico específico	2,88
Entrega de máscaras	2,98
<i>Mindfulness</i> , ioga, alongamento e benefícios semelhantes	2,99
Atendimento psicológico apenas pela cobertura do convênio de saúde	3,04
Aconselhamento sobre luto	3,11
TIPO 2: BENEFÍCIOS LIGADOS A AUXÍLIOS FINANCEIROS	
Auxílio com gastos atribuídos ao <i>home office</i>	2,8
Auxílio-creche ou subsídios para o cuidado de crianças / filhos	2,92
Empréstimo / subsídios de emergência	3,03
TIPO 3: BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À LIDERANÇA E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	
Alinhamento efetivo com as lideranças	2,66
Treinamentos e desenvolvimento de novas habilidades	2,77

das questões de trabalho, envolviam ansiedades ligados aos riscos da pandemia para a vida, tristeza ou preocupação pela situação em que a sociedade se encontrava e falta de perspectiva para traçar planos. Em 2022, acompanhamos um retorno dos motivos mais associados ao trabalho. Os respondentes relataram que se sentem sobrecarregados e pressionados por resultados, sem contrapartida de reconhecimento, o que pode causar episódios de desmotivação, crise de pânico, depressão e culminar em *burnout*⁶ (Tabela 1).

Outros dados chamam a atenção: 54% dos respondentes revelam já ter sofrido com algum transtorno

de desenvolvimento, reconhecendo que precisariam de pessoas mais qualificadas ou com habilidades diferentes para emergir mais competitivas no contexto pós-crise. Mais amplamente, a pandemia acelerou a proliferação e aumentou o uso de benefícios não financeiros para direcionar e alinhar com maior eficácia os comportamentos dos colaboradores com as prioridades estratégicas de desempenho das organizações⁷.

Podemos observar que alguns dos chamados benefícios mais direcionados para cuidados com saúde já viraram pré-requisito no mercado de contratações para as organizações; existem no mercado hoje empresas que prestam serviços de academia e bem-estar e plataformas de profissionais como psicólogos e psiquiatras.

Em consonância com essas novas práticas de aquisição e engajamento de talentos, iniciativa que recebeu destaque foi a criação de

cargos de liderança sênior voltados à manutenção da saúde mental nas empresas. Google, Airbnb e Amazon são exemplos de empresas que possuem um cargo de *chief happiness officer*, responsável por tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e satisfatório e alinhar as expectativas da empresa e dos funcionários. No Brasil, um dos destaques é a Ambev, que desde 2020 tem uma diretoria de saúde mental.

Comunicação, implementação e gaps de percepção

Para maximizar os ganhos com políticas de benefícios em termos de atração, engajamento de colaboradores e produtividade, precisamos avaliar as evidências dessas iniciativas em termos de implementação e comunicação. Empresas podem desenvolver ações para proporcionar um ambiente saudável e psicologicamente seguro para os funcionários, mas não tornar suas ações transparentes a eles. O contrário também é passível de ocorrer, quando empresas passam falsa impressão ou fornecem informações (parcialmente) incorretas sobre o quanto estão cuidando da saúde mental de seus funcionários. Há ainda a possibilidade de empresas ainda não implementarem nada de novo nem falarem a respeito com os seus profissionais.

Para verificar se as empresas oferecem benefícios e se há conexão entre implementação e comunicação, pedimos a todos os inquiridos que classificassem os 12 benefícios em três colunas: comunica, implementa, e não comunica nem implementa (Tabela 3).

Tabela 3.

Percepções sobre implementação e comunicação de benefícios

	A EMPRESA COMUNICA (%)	A EMPRESA IMPLEMENTA (%)	A EMPRESA NÃO COMUNICA NEM IMPLEMENTA (%)
TIPO 1: BENEFÍCIOS LIGADOS À SAÚDE			
Programas completos de saúde mental que oferecem mais do que atendimento psicológico	22	21	67
Teste de Covid-19	25	34	55
Atendimento psicológico específico	30	31	54
Entrega de máscaras	29	48	42
<i>Mindfulness</i> , ioga, alongamento e benefícios semelhantes	21	25	67
Atendimento psicológico apenas pela cobertura do convênio de saúde	37	47	35
Aconselhamento sobre luto	21	15	71
TIPO 2: BENEFÍCIOS LIGADOS A AUXÍLIOS FINANCEIROS			
Auxílio com gastos atribuídos ao <i>home office</i>	22	29	63
Auxílio-creche ou subsídios para o cuidado de crianças / filhos	25	36	56
Empréstimo / subsídios de emergência	17	25	68
TIPO 3: BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À LIDERANÇA E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			
Alinhamento efetivo com as lideranças	48	35	33
Treinamentos e desenvolvimento de novas habilidades	39	41	42

A pesquisa mostra que, na percepção da maioria dos entrevistados, as empresas não implementam nem comunicam oito dos 12 benefícios listados como prioritários. Para 67% da amostra, as empresas nem comunicam nem implementam programas completos de saúde mental, que ficaram na primeira posição no nível de importância de benefícios. O mesmo percentual verifica-se em programas como os de *mindfulness*, ioga e alongamento. Maior ainda é a proporção de respondentes que afirmam que não têm informações nem direito a benefícios de aconselhamento sobre luto e empréstimos/subsídios em situações emergenciais de suas vidas.

Também podem ser observados descompassos entre implementação e comunicação. Em três benefícios, as organizações comunicam mais do que implementam: aconselhamento sobre luto, programas completos de saúde mental e alinhamento efetivo com as lideranças – o último registrou o maior *gap*, com 48% dos respondentes afirmando que empresas comunicam o benefício, mas apenas 35% disseram que este é implementado. Semelhantemente ao *green washing*, as organizações que comunicam mais do que implementam correm o risco de não alcançar os objetivos das ações de saúde mental. Exagerar nas credenciais de benefícios com palavras enganosas pode, ainda, levar a críticas que prejudicam a imagem da marca. Quer

os funcionários pensem que as empresas não estão fazendo o suficiente, quer as promessas sejam mesmo desmesuradas, as consequências tendem a ser negativas.

Na maioria dos benefícios, o que se verificou em termos de descompasso foram falhas de comunicação: em 75% (9 das 12) das situações em que houve execução da política, o percentual de comunicação foi menor do que o de implementação. O maior *gap* foi em relação à entrega de máscaras e, em seguida, a auxílio-creche ou subsídios para o cuidado de crianças / filhos.

Gestores: o elo crítico para promover locais de trabalho saudáveis

Os líderes e gestores são fundamentais para a manutenção da relação entre empresa e empregado, contudo é preciso mais do que as políticas definidas no topo da organização. A proposta de maior importância para os respondentes envolve melhoria da comunicação ou alinhamento com seus líderes, mas quase dois terços deles afirmam não existirem programas nesse sentido. Na maioria das organizações, ainda preva-

lece o estigma que faz com que aqueles que sofrem de um problema de saúde mental – seja uma condição clínica, seja algo menos grave – escondam seu sofrimento por medo de enfrentar discriminação de chefes ou mesmo de colegas.

Dimensão importante é a capacidade de os gestores lidarem com transtornos mentais dos funcionários. Como já mencionamos, 63% dos respondentes relatam não ter recebido apoio da liderança para lidar com o problema. A distribuição das respostas por gênero nos mostra que, em linhas gerais, os homens receberam menor apoio em comparação às mulheres (Tabela 4). Esses resultados corroboram evidências⁸ de que homens são menos propensos a

Tabela 4.

Apoio da liderança para lidar com transtornos mentais por gênero

	NÃO RECEBERAM APOIO (%)	RECEBERAM APOIO (%)	TOTAL (%)
GÊNERO			
Feminino	58	42	100
Masculino	70	30	100
Total	63	37	100

discutir sua saúde mental ou procurar ajuda, principalmente pela expectativa tradicional de que são fortes, dominantes e controlados.

De forma mais ampla, criar uma cultura no local de trabalho em que a liderança demonstre compreensão e empatia ajuda os demais colaboradores a se sentirem mais à vontade para buscar apoio quando necessário. Para observarmos essa variável de outro ângulo, solicitamos que os respondentes avaliassem sua liberdade para dialogar com a liderança sobre erros. Um chefe sem abertura para conversar a respeito de erros pode, além de prejudicar os resultados da empresa, acionar gatilhos de estresse nos funcionários e contrariar as ações que buscam proporcionar segurança psicológica, com base no entendimento de que se pode falar sem risco de punição ou humilhação⁹.

Na pesquisa, embora 45% da amostra considere que tem muita liberdade para falar com o chefe, ainda é razoável (32%) o percentual dos que acreditam existir de médio para pouco diálogo com os superiores, conforme mostra a Tabela 5. Se os líderes não são capazes de normalizar, desestigmatizar tampouco celebrar o fracasso para que uma verdadeira cultura de aprendizado e crescimento se desenvolva ao longo do tempo, é

improvável que os funcionários se sintam à vontade para divulgar seu estado de saúde mental aos seus gestores e, assim, arriscar ser julgados como não confiáveis, descomprometidos, indignos de uma promoção ou, pior ainda, passíveis de demissão.

Tabela 5.

Grau de liberdade para falar com o chefe caso o funcionário cometa erros

GRAU DE LIBERDADE	PERCENTUAL (%)
1 = Pouca liberdade	7
2	7
3	18
4	23
5 = Muita liberdade	45

Saúde mental e desempenho

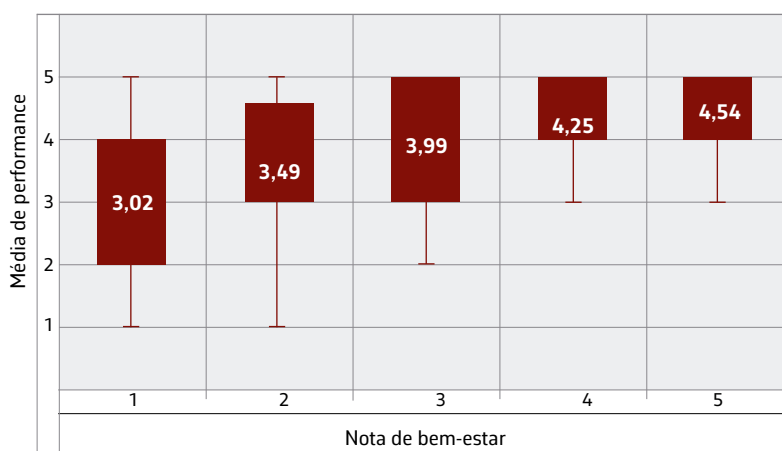
A preocupação com saúde mental terá maior potencial de entrar na agenda de gestão conforme se fortaleçam evidências empíricas para o que muitos de nós sabemos intuitivamente: cuidar da saúde mental dos funcionários é bom para os negócios. Para contribuir com esse esforço, coletamos dados sobre as avaliações dos entrevistados em relação às percepções

acerca de cuidado da empresa com o bem-estar dos colaboradores e nível de performance da empresa.

Ao cruzar as respostas, é possível inferir que essas variáveis estão relacionadas. Ou seja, quanto maior a pontuação para o cuidado com o bem-estar do colaborador, maior a pontuação para a percepção de empresa de alto desempenho. A Figura 1 mostra bloxpot da relação da nota de bem-estar e da média de perfor-

Figura 1.

Relação entre a nota de bem-estar e a média de performance



mance. Consideraram-se notas de 1 a 5, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a mais alta. O gráfico mostra a média e a dispersão das notas de performance em função das notas de bem-estar.

As evidências servem de contra-argumento à visão míope de que cuidar da saúde mental e manter o bem-estar da força de trabalho é apenas uma forma de reduzir custos. Mesmo com a sinalização de que esse tipo de investimento está deixando de ser um *nice to have* para se tornar um imperativo de negócio, os respondentes alertam-nos para o longo caminho que resta percorrer: 48% da amostra acredita que as empresas pouco ou nada se pre-

ocupam com o bem-estar dos colaboradores e quase 23% dos profissionais consultados pouco ou nada se sentem realizados no seu trabalho.

RECOMENDAÇÕES

A pesquisa mostra que as organizações e seus líderes têm a ganhar quando priorizam a saúde mental no trabalho, mas na maioria dos casos estão distantes do que se espera que façam. Gostaríamos, assim, de oferecer algumas sugestões de ações com base nas informações que coletamos:

- Incentivar conversas abertas para reduzir o estigma. Líderes precisam criar contextos seguros para que as pessoas possam trazer seus próprios desafios e inseguranças sem medo de serem preteridas para o próximo grande projeto ou promoção. Além disso, ao conseguirem comunicar suas vulnerabilidades, como obtiveram ajuda e mantiveram carreiras de sucesso, criam uma cultura de confiança e encorajam colegas a falarem sobre seu momento;
- Ouvir primeiro. Manter uma escuta ativa é importante. Líderes devem acompanhar: como a pessoa está se sentindo no trabalho, sua percepção em relação à gestão direta, o nível de satisfação com o desafio que realiza e a visibilidade de sua posição no futuro dentro da empresa. Não existe forma melhor de estabelecer a confiança do que um ambiente seguro e uma conexão emocional fomentada pela empatia e humanidade compartilhada;
- Fornecer treinamento em saúde mental. Líderes devem priorizar o treinamento em saúde mental para funcionários em todos os níveis hierárquicos. De maneira particular, gestores de equipes devem ter as habilidades para identificar todos os subordinados e responder com empatia e de forma adequada a eles, especialmente àqueles que podem ser mais vulneráveis, uma vez que estão sub-representados no escritório em função de raça, gênero, orientação sexual ou outra identidade.

Empresas mais reativas começaram a abordar a saúde mental primeiramente com soluções clínicas e preventivas mais acessíveis. Embora valiosa, essa abordagem de benefícios tem uma importante limitação. Conforme nossa pesquisa mostra, os colaboradores visam apoio holístico de saúde mental. No papel de gerente de benefícios, o setor de recursos humanos (RH) estará continuamente preocupado com o custo dos programas. A solução é uma abordagem proativa que coloca os funcionários em primeiro lugar e redesenha os arranjos de trabalho, processos e objetivos para que sejam mais humanos e saudáveis para os trabalhadores. Isso não apenas ajudará o RH a recuperar um papel mais estratégico, como também traz benefícios positivos de longo prazo, incluindo maior engajamento, produtividade e lealdade dos funcionários.

Por fim, além da liderança e do RH, individualmente, cada colaborador deveria acompanhar sua própria saúde mental e sua relação com a empresa. Estudos¹⁰ mostram que os gestores que tomam ações propositalmente (aqueles que fazem as coisas acontecerem), em geral menos de 10%, contam com uma combinação de dois traços: foco e energia. Foco é a capacidade de se concentrar em uma meta. Energia é a prontidão para ir além. Trata-se do equilíbrio que importa para concentrar-se no que é mais importante, tanto pessoal como profissionalmente, limitar as distrações, atingir maior sucesso e por conseguinte reduzir o risco de esgotamento. Olhando para a sociedade como um todo, a multiplicação da falta de equilíbrios individuais pode

levar coletivamente à perda de produtividade, a custos para o sistema público de saúde e a efeitos para futuras gerações¹¹.

Manter a inteligência emocional e a segurança psicológica em dia estão ligados à nossa capacidade de sair do piloto automático e cuidar de nós mesmos, sem renunciar à produtividade nem aos resultados. O provérbio francês “prevenir é melhor que remediar” serve-nos de alerta: a constante atenção ao estado de saúde mental evita que o momento de parar e de se cuidar ocorra em situações críticas e culmine na perda de conquistas importantes, como no caso das Olimpíadas para a ginasta Simone Biles.

A tratativa para o cuidado da saúde mental do colaborador não é uma receita pronta, pois cada organização possui suas particularidades; sempre haverá desafios para empregadores e empregados. Todavia, empresas e suas lideranças que integrem crescentemente o bem-estar em sua estratégia de negócios, invistam tempo e recursos para criar valor e se envolvam com os funcionários para comunicar objetivos e obter *feedback* estarão bem-posicionadas para o crescimento e o sucesso de longo prazo.

NOTAS

1. Brasil (2021). Ministério da Saúde. Biblioteca Virtual em Saúde. *Saúde mental e a pandemia de Covid-19*. Ministério da Saúde. Recuperado de <http://bvsmms.saude.gov.br/ultimas-noticias/3427-saude-mental-e-a-pandemia-de-covid-19>
2. Barros, M. B. A., Lima, M. G., Malta, D. C., Szwarzwald, C. L., Azevedo, R. C. S., Romero, D., Souza Júnior, P. R. B., Azevedo, L. O., Machado, I. E., Damacena, G. N., Gomes, C. S., Werneck, A. O., Silva, D. R. P., Pina, M. F., & Gracie, R. (2020). Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de Covid-19. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29(4), e2020427. <https://doi.org/10.1590/s1679-49742020000400018>;
- Goularte, J., Serafim, S., Colombo, R., Hogg, B., Caldieraro, M., & Rosa, A. (2021). COVID-19 and mental health in Brazil: psychiatric symptoms in the general population. *Journal of Psychiatric Research*, 132, 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.09.021>
3. Andrade, M. A., Castro, C. S., Batistão, M. V., Mininel, V. A., & Sato, T. O. (2022). Occupational profile, psychosocial aspects, and work ability of Brazilian workers during COVID-19 pandemic: IMPPAC Cohort. *Safety and Health at Work*, 13(1), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.11.004>
4. Garcia, L. F. (2014). Quanto custam os níveis de estresse para as empresas? *Plataforma Melhor RH*. Recuperado de <https://revistamelhor.com.br/quanto-custam-os-niveis-de-estresse-para-as-empresas/>
5. PwC & PageGroup (2022). *Modelos de trabalho pós-pandemia: mais flexibilidade, empatia e produtividade*. Recuperado de https://cdn.flowcode.com/prodassets/Ferreira_TrabalhoPosPandemia.pdf?ts=1661518910263035065
6. Ferreira, P. (2021). Revisitando o burnout à luz da Covid-19. *MIT Sloan Management Review Brasil*. Recuperado de <https://mitsloanreview.com.br/post/revisitando-o-burnout-a-luz-da-covid-19>
7. Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
8. Smith, D. T., Mouzon, D. M., & Elliott, M. (2018). Reviewing the assumptions about men’s mental health: an exploration of the gender binary. *American Journal of Men’s Health*, 12(1), 78-89. <https://doi.org/10.1177%2F1557988316630953>
9. Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.
10. Brush, H. & Goshal, S. (2002). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2002/02/beware-the-busy-manager>
11. Maia, B. R. & Dias, P. C. (2020). Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da Covid-19. *Estudos de Psicologia*, 37, e200067. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>