

ENTRE PRESSÃO E RESILIÊNCIA

PERSEVERANDO NA SAÚDE MENTAL
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Iraê César Brandão

2025

ENTRE PRESSÃO E RESILIÊNCIA: PERSEVERANDO NA SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

BETWEEN PRESSURE AND RESILIENCE: PERSEVERING IN MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE

Iraê César Brandão¹

¹iraecbrandao@gmail.com.br



<https://orcid.org/0000-0002-2079-0615>

Abstract. *This essay addresses the growing incidence of emotional and mental disorders in the workplace, highlighting the importance of preserving the mental and emotional health of employees, strengthening their resilience, and maintaining the integrity of personal identity in adverse organizational contexts. The reflection is based on a qualitative analysis that involved a literature review of various academic sources and an interpretation of constant exposure and pressure, lack of institutional support, and overload of responsibilities in professional environments. The conclusion indicates that preserving mental health at work requires an active stance that combines self-knowledge and emotional intelligence with humanized organizational practices and transparent communication. The balance between individuals' internal strategies and structural changes in organizations is essential to transform adversity into opportunities and promote well-being and work performance.*

Keywords: *Work Performance; Emotional Intelligence; Active Attitude; Resilience; Mental Health.*

Resumo. Este ensaio aborda a crescente incidência de transtornos emocionais e mentais no ambiente de trabalho, destacando a relevância de preservar a saúde mental e emocional dos colaboradores, fortalecendo sua resiliência e mantendo a integridade da identidade pessoal em contextos organizacionais adversos. A reflexão se baseia em uma análise qualitativa que envolveu revisão bibliográfica em diversas fontes acadêmicas e a interpretação sobre a exposições e pressões constantes, ausência de apoio institucional e sobrecarga de responsabilidades nos ambientes profissionais. A conclusão indica que a preservação da saúde mental no trabalho exige uma postura ativa, que combina autoconhecimento e inteligência emocional com práticas organizacionais humanizadas e comunicação transparente. O equilíbrio entre estratégias internas dos indivíduos e mudanças estruturais nas organizações é essencial para transformar adversidades em oportunidades e promover o bem-estar e o desempenho laboral.

Palavras-chave: Desempenho no trabalho; Inteligência emocional; Atitude ativa; Resiliência; Saúde mental.

¹ Graduado em Gestão de TI pela UNICSUL; MBA Executivo em Segurança Cibernética pela FI; MBA Executivo em Gestão Estratégia de Marketing, Planejamento e Inteligência Competitiva pela FI. Especialista pela UFPI em: Linguagens e suas Tecnologias e o Mundo do Trabalho pela UFPI, Matemática e suas Tecnologias; Uso Educacional da Internet pela UFLA; Especialista pela Faculdade em: Docência do Ensino Superior e Neuropsicologia, Docência em Administração, Docência para Educação Profissional e Tecnológica; Filosofia e Sociologia pela FAAL. Empresário no ramo de Tecnologia e Segurança da Informação (2001-2025); Docente na rede Estadual de Ensino em Curso Técnico e no Novo Ensino Médio em Escola Particular.

1. INTRODUÇÃO

Nos ambientes corporativos modernos, especialmente em organizações com estruturas hierárquicas rígidas e demandas crescentes por resultados, muitos profissionais enfrentam situações que colocam à prova sua saúde mental e emocional. É comum que, ao assumir responsabilidades complexas, o trabalhador se depare com problemas acumulados, necessitando resolvê-los em prazos curtos, com recursos escassos e, muitas vezes, sem suporte adequado da liderança.

Esse cenário se agrava quando há falhas na comunicação organizacional, seja pela ausência de canais formais de diálogo, seja pela falta de escuta ativa por parte de superiores hierárquicos. O ambiente, já sobrecarregado por demandas técnicas, passa a ser também um espaço de tensão psicológica constante, marcado por insegurança, vigilância e, por vezes, comportamentos de desvalorização profissional.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) alerta que situações de estresse laboral crônico, quando não geridas adequadamente, podem desencadear o esgotamento profissional — classificado como síndrome de *burnout*² —, bem como transtornos de ansiedade e depressão. Além dos impactos pessoais, como crises de pânico, insônia e exaustão física, tais condições repercutem na produtividade organizacional e na qualidade das relações interpessoais.

Diante da crescente incidência de transtornos emocionais e mentais no ambiente de trabalho, agravada por relações interpessoais fragilizadas e comunicação ineficiente, surge a seguinte questão norteadora: como é possível preservar a saúde mental e emocional dos trabalhadores, fortalecendo sua capacidade de resiliência e mantendo a integridade de sua identidade pessoal, mesmo em contextos organizacionais adversos? A situação-problema que dá base a esta reflexão se apoia na observação de casos em que profissionais, expostos a pressões constantes, ausência de apoio institucional e sobrecarga de responsabilidades, desenvolvem sintomas significativos de sofrimento psíquico, comprometendo seu bem-estar e desempenho laboral.

² A síndrome de *burnout* — também conhecida como síndrome do esgotamento profissional — é um distúrbio emocional relacionado ao estresse crônico no ambiente de trabalho. Caracteriza-se por exaustão extrema, estresse e esgotamento físico, resultando de situações de trabalho desgastantes e competitivas. Autores como Goleman (1995), ligam diretamente a falta de regulação emocional e autocontrole no trabalho ao esgotamento psicológico, que pode evoluir para *burnout*.

A complexidade do problema envolve múltiplas dimensões: fatores estruturais, como: gestão ineficiente e sobrecarga de trabalho; fatores relacionais, como ausência de apoio e reconhecimento; e fatores individuais, como dificuldade de estabelecer limites saudáveis e estratégias de enfrentamento eficazes. Nesse sentido, compreender a intersecção entre saúde mental e condições de trabalho é essencial para desenvolver políticas e práticas que promovam ambientes mais saudáveis e sustentáveis.

Cabe salientar que as reflexões aqui apresentadas não constituem uma normativa ou um conjunto rígido de regras, mas sim um olhar ampliado sobre a complexidade da experiência humana diante das adversidades laborais. A diversidade de personalidades, histórias de vida, valores e condições socioeconômicas influencia profundamente a forma como cada indivíduo reage aos desafios e constrói estratégias de enfrentamento. Portanto, as conclusões deste estudo devem ser interpretadas como referenciais de análise e inspiração, e não como prescrições universais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A relação entre saúde mental e condições laborais tem sido amplamente estudada nas últimas décadas, revelando que o estresse ocupacional crônico é um dos principais fatores de adoecimento entre trabalhadores (OMS, 2022). Segundo a entidade, o *burnout*, caracterizado por exaustão emocional, distanciamento mental do trabalho e sensação de ineficácia, é uma consequência direta de ambientes organizacionais disfuncionais.

Seligman (2011) defende que a resiliência — entendida como a capacidade de adaptação positiva diante da adversidade — é um elemento-chave para a manutenção do equilíbrio emocional em contextos de alta pressão. Esse conceito dialoga com a teoria de Kobasa (1979), que apresenta o *hardiness*³ como um conjunto de características psicológicas protetoras, composto por comprometimento, controle e visão de desafio, funcionando como barreiras contra os efeitos nocivos do estresse.

Conforme citado por Santos & Faro (2022), em suas referências sobre o traço de controle e protagonismo, corroborado por Bowsher & Keep (1995) e Oliveira & Guimarães (2014), que está intimamente relacionado ao *locus* do controle interno:

³ *Hardiness* — em português, robustez ou resistência — a teoria de Suzanne Kobasa, robustez ou resistência) é um traço de personalidade que ajuda as pessoas a lidarem com o estresse e a evitar os seus efeitos negativos na saúde. Essa robustez não é uma característica única, mas sim um conjunto de três componentes inter-relacionados: comprometimento, controle e desafio (KOBASA, 1979),

“[...] os indivíduos acreditam que, ao se depararem com situações estressoras, a sua ação individual poderá transformá-las em desafios manejáveis e indutores de crescimento. O controle, como um construto de personalidade, pode ser definido como a crença do indivíduo em sua capacidade de influenciar os acontecimentos, agindo como protagonista e não vítima das circunstâncias [...]” (SANTOS & FARO, 2022, p. 232).

A dimensão emocional também é ressaltada por Goleman (1995), que associa o desenvolvimento da inteligência emocional à habilidade de reconhecer e regular emoções próprias e alheias, prevenindo reações impulsivas e promovendo relações de trabalho mais construtivas. Nesse sentido, Rogers (1997) afirma que a congruência entre autoconceito e experiência vivida fortalece a autoestima e a autenticidade, condições indispensáveis para a saúde psicológica no trabalho.

No campo sociológico, Bauman (2001) caracteriza a contemporaneidade como uma *Modernidade Líquida*⁴, marcada por instabilidade e fluidez nas relações e estruturas, exigindo dos indivíduos constante adaptação. Ainda o autor em sua obra *Medo Líquido*⁵, *ibidem* analisa a vida contemporânea e traça um inventário dos medos atuais, apontando que, com o fim das certezas da modernidade sólida, ruiu também a utopia do controle sobre os mundos social, econômico e natural (BAUMAN, 2008).

Essa necessidade de flexibilidade é reforçada por Chiavenato (2014), que aponta que a má gestão de pessoas, aliada à ausência de reconhecimento e comunicação eficaz, amplifica conflitos e prejudica a saúde organizacional.

Lipp (2000) descreve o estresse excessivo como um processo de três fases — alerta, resistência e exaustão — sendo esta última marcada por sintomas físicos e psíquicos severos, que comprometem o desempenho e a qualidade de vida. Cooper, Dewe & O'Driscoll (2001) complementam, enfatizando que ambientes de trabalho hostis e sobrecarregados aumentam o risco de adoecimento emocional, reforçando a urgência de intervenções preventivas.

Com sua *Teoria das Relações Humanas*, Mayo (1933) defendia que as empresas deveriam considerar as relações sociais e o bem-estar dos trabalhadores como elementos cruciais para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho. Ele criticava a *visão*

⁴ Modernidade — ou líquida modernidade tardia — é a caracterização das sociedades globais altamente desenvolvidas de hoje como a continuação (ou desenvolvimento) da modernidade, e não como um elemento da era seguinte conhecida como pós-modernidade, ou pós-moderna (BAUMAN, 2001).

⁵ Medo líquido — se refere- à ansiedade e incerteza constantes que caracterizam a vida na modernidade líquida, onde as estruturas sociais e econômicas são fluidas e voláteis, gerando insegurança e medo em relação ao futuro, ao status social e à própria integridade física (BAUMAN, 2008).

*taylorista*⁶, que via o trabalhador apenas como uma máquina, e enfatizava a necessidade e relevância do lado humano no ambiente de trabalho.

Em seu estudo, Brandão (2025a) propõe uma abordagem reflexiva, defendendo que, em vez de tentar controlar todos os aspectos do trabalho e da vida, é mais produtivo acolher o caos e o imprevisível como parte do processo de desenvolvimento pessoal. Para o autor, a coragem de experimentar novas estratégias e perspectivas é uma forma poderosa de transformar o medo em possibilidade e a instabilidade em aprendizado.

No atual cenário corporativo, compreender a inteligência humana em sua dimensão multifacetada é essencial para preservar a saúde mental. Mais que habilidades técnicas, enfrentar pressões e desenvolver resiliência exige competências emocionais, sociais e motivacionais, Conforme Goleman (1995, p. 68), corroborado por Brandão (2025b), que destaca que desde a filosofia antiga, a inteligência é objeto de investigação e fascínio, e conforme afirma o autor:

“[...] de maneira cética, mas não fria, é possível compreender que o entendimento da inteligência caminha entre construções biológicas, cognitivas, emocionais e sociais, e que ela é constantemente moldada pela experiência [e que os pensadores] cada um a seu modo, contribuíram para expandir o conceito de inteligência para além do QI, abrangendo aspectos emocionais, sociais, motivacionais e relacionais — revelando uma inteligência multifacetada e em constante construção [e ainda que] a inteligência é uma marca distintiva da espécie humana, mas emerge por vias distintas: estrutura lógica versus mediação cultural [...]” (p. 18-19).

No campo dos estudos organizacionais, autores clássicos como Roethlisberger & Dickson (1939/1961), responsáveis pela condução da *Experiência de Hawthorne*⁷, desenvolvida por Mayo (1933), lançam luz sobre o mérito das relações interpessoais e do ambiente social no trabalho para o bem-estar dos empregados. Essa experiência evidenciou que fatores sociais e psicológicos, e não apenas condições físicas ou econômicas, influenciam diretamente a motivação e a produtividade. Essa percepção é fundamental para compreender como a saúde mental e emocional dos trabalhadores pode ser preservada ao reconhecer o papel das interações humanas e do suporte social dentro das organizações.

⁶ Visão *taylorista* — também conhecida como Administração Científica — essa visão de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sobre o trabalho, propõe uma abordagem sistemática e científica para otimizar a produção industrial, buscando o máximo de eficiência com o mínimo de desperdício. O autor defendia a divisão do trabalho em tarefas simples e repetitivas, a padronização de métodos e ferramentas, e a seleção e treinamento científico dos trabalhadores (MAYO, 1933).

⁷ A *Experiência de Hawthorne* — foi uma série de estudos realizados entre 1924 e 1932 na *Western Electric Company*, em Hawthorne, perto de Chicago, com o objetivo de analisar a relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Os resultados surpreenderam os pesquisadores ao mostrar que a atenção dada aos trabalhadores e o ambiente social no local de trabalho tinham um impacto significativo na produtividade, mais do que fatores físicos como iluminação (MAYO, 1933).

Em seu estudo, Follett (1940/2013) contribui com uma visão inovadora sobre liderança e gestão participativa, enfatizando o poder da colaboração e do diálogo para o fortalecimento dos indivíduos no ambiente organizacional. Sua abordagem sugere que a promoção da autonomia e o respeito pela individualidade dos trabalhadores são elementos-chave para fomentar a resiliência emocional e proteger a integridade da identidade pessoal em contextos adversos.

Barnard (1938), por sua vez, destaca a relevância da cooperação e do sistema social dentro das organizações, ressaltando que o sucesso organizacional depende da capacidade de equilibrar os objetivos institucionais com as necessidades dos trabalhadores. Esse equilíbrio é essencial para evitar a sobrecarga e a alienação, fatores que podem comprometer a saúde mental dos profissionais.

Do ponto de vista da psicologia humanista, Maslow (1954) oferece um modelo valioso para entender as necessidades dos indivíduos, desde as básicas até as mais elevadas, como a autorrealização. Atender às necessidades psicológicas e emocionais dos trabalhadores é imprescindível para fortalecer sua resiliência e prevenir o sofrimento psíquico decorrente das pressões e da ausência de apoio institucional.

Fayol (1990), fundador da *Teoria Clássica da Administração*⁸, com seus princípios de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, proporciona um arcabouço para a gestão eficiente das responsabilidades. No entanto, a aplicação rígida desses princípios pode, em situações adversas, gerar um ambiente propício ao estresse e à desumanização do trabalho. Assim, a reflexão crítica sobre suas práticas é necessária para garantir que o desempenho organizacional não se dê às custas do bem-estar dos trabalhadores.

Finalmente, a abordagem fenomenológica de Giorgi (e Giorgi) permite uma compreensão aprofundada da experiência subjetiva dos trabalhadores, dando voz às suas vivências e desafios emocionais no ambiente profissional. Essa perspectiva é essencial para elaborar intervenções que respeitem a identidade pessoal e promovam a saúde mental mesmo diante das adversidades organizacionais (GIORGI, 1985-2009).

⁸ Teoria Clássica da Administração — também conhecida como Teoria Geral da Administração — é um conjunto de ideias e princípios desenvolvidos no início do século XX por Henri Fayol e outros teóricos. Ela foca na organização formal da empresa, buscando a máxima eficiência através da estruturação hierárquica, divisão do trabalho e padronização de processos. A teoria clássica é frequentemente associada à busca por ordem e controle, com ênfase na eficiência e na busca pela melhor forma de gerenciar as organizações, especialmente em um contexto de crescimento industrial (FAYOL, 1990).

Essa abordagem integrada amplia a eficácia das ações voltadas à resiliência organizacional e fortalece a cultura de cuidado. Conforme Quadro 1, podemos observar as fundamentações dos autores estudados, que oferecem bases conceituais e práticas para lidar com as demandas e pressões do ambiente corporativo.

Quadro 1: Contribuições Teóricas para a Saúde Mental e Resiliência Organizacional

FUNDAMENTAÇÕES	CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES	AUTOR(ES)
Relevância das relações sociais no trabalho	O ambiente social e as relações interpessoais influenciam diretamente a motivação e o desempenho dos trabalhadores.	Roethlisberger e Dickson (1939/1961), Mayo (1933)
Cooperação no sistema organizacional	O sucesso organizacional depende da capacidade de cooperação entre indivíduos dentro do sistema social.	Barnard (1938)
Resistência psicológica ao estresse	A “hardiness” é uma característica que fortalece a capacidade de enfrentar o estresse e preservar a saúde mental.	Kobasa (1979)
Inteligência emocional como fator de equilíbrio	O autocontrole e a empatia são essenciais para o equilíbrio emocional no ambiente de trabalho.	Goleman (1995)
Liderança participativa e empoderamento	A liderança eficaz deve promover diálogo, colaboração e autonomia dos colaboradores.	Follett (1940/2013)
Funções da administração e bem-estar	A gestão deve conciliar funções administrativas com a preocupação pelo bem-estar dos trabalhadores.	Fayol (1990)
Necessidade de autorrealização no trabalho	O trabalho alinhado com valores pessoais promove crescimento emocional e integridade da identidade.	Rogers (1997), Maslow (1954)
Instabilidade da modernidade líquida	A fluidez das relações contemporâneas gera insegurança e dificulta vínculos sólidos no trabalho.	Bauman (2001)
Valor da experiência subjetiva	Compreender as experiências individuais é fundamental para apoiar trabalhadores sob pressão.	Giorgi (1985, 2009)
Gestão de pessoas orientada ao desenvolvimento	O cuidado integral com o colaborador é essencial para alinhar metas organizacionais e saúde mental.	Idalberto Chiavenato
Psicologia positiva e florescimento humano	O bem-estar envolve construção de sentido, felicidade, autocontrole, racionalidade, autoconhecimento e cultura, essenciais para manter a integridade pessoal.	Chiavenato (2014), Brandão (2025a/2025b), Goleman (1995)
Saúde mental como prioridade no trabalho	A saúde mental deve ser considerada um componente central do ambiente organizacional saudável.	Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, conforme podemos observar pelo Quadro 1, a literatura evidencia que a preservação da saúde mental dos trabalhadores exige não apenas intervenções individuais,

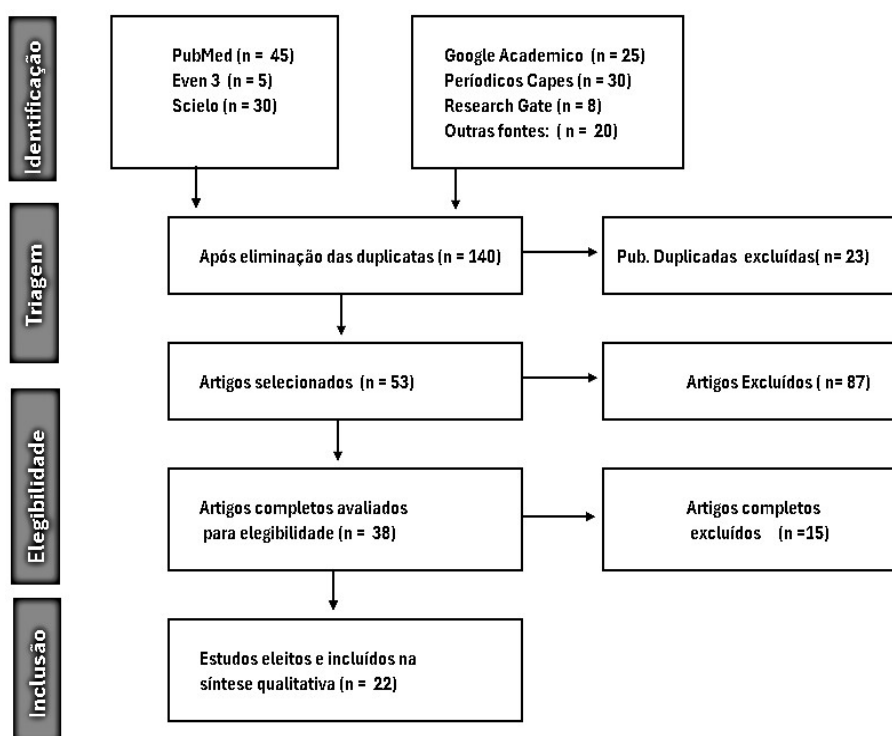
como o fortalecimento da resiliência e do autoconhecimento, mas também mudanças estruturais nas práticas de gestão e comunicação organizacional. Essa análise é relevante porque permite compreender que o bem-estar no trabalho não depende exclusivamente do esforço pessoal, mas da interação entre indivíduo e contexto organizacional.

Ao identificar as contribuições teóricas dos autores estudados, torna-se possível estabelecer um referencial sólido para orientar políticas internas, treinamentos e estratégias de prevenção do adoecimento psíquico. Além disso, reconhecer essas perspectivas favorece a criação de ambientes mais saudáveis, nos quais a inteligência emocional, o autocontrole e a autovalorização são estimulados de forma contínua.

3. METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com elementos descritivos, desenvolvida a partir de revisão bibliográfica e documental. O levantamento de dados foi realizado por meio de buscas sistematizadas em bases de dados acadêmicas, incluindo Google Acadêmico, *Even3*, *Scielo*, *PubMed* e Periódicos CAPES, além do *ResearchGate*, contemplando um recorte temporal de 30 anos.

Foi elaborado o fluxograma conforme Figura 1 que espelha os processos de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão das publicações:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 1: Fluxograma da metodologia e processo de busca e seleção

Conforme Fluxograma representado na Figura 1, durante as pesquisas realizadas, identificamos 163 publicações, sendo eliminadas publicações, duplicatas, algumas das remanescente, restando 53 publicações elegíveis pertinentes ao tema deste ensaio, entre artigos, capítulos de livros, teses e anais de eventos, sendo assim, após a triagem final, selecionados e inclusos 22 estudos, sendo esses referenciados neste ensaio. As obras selecionadas foram analisadas a partir de abordagem integrativa, permitindo correlacionar os argumentos apresentados pelos diferentes autores, enriquecendo a discussão teórica e prática sobre o tema.

Foram aplicados descritores relacionados à temática da saúde mental e emocional de profissionais, como: “saúde mental no trabalho”, “resiliência profissional”, “pressão organizacional”, “sofrimento psíquico laboral” e “bem-estar ocupacional”, em língua portuguesa, inglesa e espanhola.

Os critérios de inclusão abrangeram publicações revisadas por pares, dissertações, teses e trabalhos apresentados em eventos científicos que apresentassem relação direta com a questão norteadora deste estudo. Foram excluídos trabalhos duplicados, estudos sem acesso ao texto completo e pesquisas cujo foco estivesse exclusivamente em contextos clínicos desvinculados do ambiente de trabalho, conforme fluxograma da Figura 1.

4. DISCUSSÃO

Este ensaio ilustra, de forma concreta, as situações descritas na literatura acadêmica sobre estresse ocupacional e seus impactos na saúde mental, revelando elementos-chave apontados pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), especialmente no que tange à sobrecarga emocional e à síndrome de *burnout*, caracterizada por exaustão, distanciamento emocional e redução do desempenho. A ausência de uma comunicação assertiva entre liderança e subordinados, observada no estudo, confirma a análise de Chiavenato (2014), segundo a qual falhas na gestão de pessoas e na escuta organizacional potencializam conflitos e desgastes psicológicos.

Santos & Faro (2022) dialoga com o conceito de *hardiness* de Kobasa (1979), o posicionamento dos protagonistas — de manter uma postura firme, calculista e estrategicamente imprevisível, que compreende o comprometimento, o controle e a percepção de desafio como fatores protetores diante do estresse. Essa conduta, embora possa gerar respeito e afastar interferências negativas, também demanda elevado controle emocional, reforçando a relevância da inteligência emocional destacada por Goleman (1995).

Ainda, Santos & Faro (2022), apoiados por Bowsher & Keep (1995) e Oliveira & Guimarães (2014), destacam que o *locus* de controle interno, associado ao protagonismo, leva o indivíduo a encarar situações estressoras como desafios manejáveis e oportunidades de crescimento. Em comum, esses autores defendem que acreditar na própria capacidade de influenciar os acontecimentos fortalece a resiliência, favorece o autocontrole e transforma o trabalhador em agente ativo, capaz de adaptar-se às pressões e preservar sua saúde mental no ambiente organizacional.

A perspectiva de Rogers (1997), que considera a congruência entre autoconceito e experiências vividas como elemento essencial para o bem-estar psicológico. De igual forma, a percepção de que o medo está ligado a limitações emocionais e à necessidade de enfrentá-lo por meio de experimentação dialoga com a abordagem de Seligman (2011) sobre resiliência e adaptação positiva.

No ambiente organizacional, lidar com pressões e desenvolver resiliência exige compreender a inteligência como um fenômeno multifacetado, que integra dimensões cognitivas, emocionais, sociais e motivacionais. Como destaca Brandão (2025a), essa inteligência é moldada pela experiência e vai além do QI, abrangendo competências essenciais à saúde mental no trabalho. Tal perspectiva dialoga com estudos de Cooper, Dewe & O'Driscoll (2001) e Goleman (1995), que reconhecem a pertinência de sistemas de apoio — formais ou informais — para a manutenção do equilíbrio emocional em contextos adversos.

O reconhecimento de que a vida profissional e pessoal é permeada pela imprevisibilidade reforça a análise sociológica de Bauman (2001) sobre a *Modernidade Líquida*, na qual a instabilidade é constante e exige dos indivíduos flexibilidade e reinvenção contínua. A postura de abraçar o caos, defendida por Brandão (2025b), também ecoa na reflexão de que propõe transformar a incerteza em oportunidade de crescimento e aprendizado.

Em síntese, este ensaio não apenas exemplifica a teoria, mas também amplia a compreensão sobre o papel de fatores internos (autoconceito, inteligência emocional) e externos (comunicação organizacional, liderança, ambiente de trabalho) na construção da saúde mental. A interseção desses elementos reforça a ideia de que o enfrentamento de adversidades laborais não se limita a técnicas de gestão, mas envolve um processo mais amplo de fortalecimento pessoal, social e organizacional.

5. CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste ensaio permitiu compreender que a preservação da saúde mental e emocional no ambiente de trabalho, especialmente em cenários de pressão constante, comunicação deficiente e ausência de apoio, exige muito mais do que simples resistência passiva. É um processo ativo que envolve autoconhecimento, fortalecimento da resiliência e inteligência emocional.

A questão norteadora encontra resposta na interseção entre fatores internos e externos. Internamente, a construção de uma postura consciente e sólida, capaz de abraçar o imprevisível e transformar adversidades em oportunidades, se mostrou essencial. Externamente, políticas organizacionais mais humanas, comunicação transparente e práticas de gestão voltadas para o bem-estar coletivo são indispensáveis. A situação-problema, que apontava para o desgaste psicológico causado por sobrecarga, conflitos e falta de reconhecimento, também foi respondida ao evidenciar que a superação passa por um equilíbrio entre estratégias individuais e mudanças estruturais no ambiente de trabalho.

Ao invés de buscar controlar cada aspecto da realidade, aceitar o imprevisível e moldar expectativas de forma consciente pode ser o caminho mais saudável para a preservação da saúde mental e a construção de uma vida com mais sentido.

Embora este estudo traga elementos relevantes para o debate, ele se baseia em situações específicas e em interpretações teóricas que não pretendem ser universais. O caráter subjetivo das vivências humanas, aliado à diversidade de contextos organizacionais, demanda que novas pesquisas explorem diferentes recortes e enfoques. O enfrentamento de situações de pressão extrema no trabalho exige mais do que resistência passiva: demanda autoconhecimento e coragem para experimentar o novo. O caso relatado mostra que, embora o ambiente externo possa ser hostil e desafiador, é possível construir uma fortaleza interna pautada em valores pessoais pela inteligência emocional.

Como sugestão para estudos futuros, seria valioso investigar de forma comparativa as estratégias de enfrentamento utilizadas por profissionais de diferentes áreas e culturas, analisando como variáveis como gênero, faixa etária, religiosidade, nível hierárquico e tipo de organização influenciam na construção da resiliência e na preservação da identidade pessoal no trabalho. Além disso, pesquisas que integrem métodos quantitativos e qualitativos poderiam enriquecer a compreensão sobre como fatores internos e externos se articulam na promoção de saúde mental ocupacional.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, C. I. ***The Functions of the Executive***. [online] Pdf. Idioma Inglês. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938, 381 p. Disponível em: <<https://dn790003.ca.archive.org/0/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf>>. Acesso em: 06 ago.2025.
- BAUMAN, Z. **Medo Líquido**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. 1ª ed., Rio de Janeiro: Zahar, 2008, 240 p. 978-8537800485.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001, 239 p. ISBN:9788537807729
- BRANDÃO, I. C. **A Dádiva da Inteligência Humana: Diálogos entre Saberes Filosóficos, Religiosos, Culturais e Científicos**. Recife, Even3 Publicações, 2025a, 26 p. Disponível em: <<http://doi.org/10.29327/7574564>>. Acesso em: 03 ago. 2025.
- BRANDÃO, I. C. **A ilusão do controle e a coragem de experimentar**. [online]. [s.l.]: Google Sites, 2025b, [n.p.]. Disponível em: <<https://sites.google.com/view/iraecbrandao-artigo8>>. Acesso em: 02 ago.2025.
- BOWSHER, J. E., & KEEP, D. ***Toward an understanding of three control constructs: Personal control, self-efficacy, and hardiness***. *Issues in Mental Health Nursing*, v. 16(1), 1995, p.33-50. Disponível em: <<https://doi.org/10.3109/01612849509042961>>. Acesso em: 05 ago. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. [online]. 4.a ed, Barueri: Ed. Manole, 2014, 512 p. ISBN 978-85-204-4549-5.
- COOPER, C. L., & DEWE, P. J. & O'DRISCOLL, M. P. ***Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications***. Sage Publications. Idioma Inglês. California: Sage Publications Inc. , 2001. ISBN:9780761914815. Disponível em: <<https://doi.org/10.4135/9781452231235>>. Acesso em: 03 ago. 2025.
- FAYOL, H. **Administração Industrial E Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação E Controle**. 10.a ed., São Paulo: GEN Atlas, 1990, 144 p. IBS:9788522405015.
- FOLLETT, M. P. ***Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett***. Idioma Inglês.Paris, França: Martino Fine Books, 1940/2013, 320 p. ISBN: 9781614274773.
- GIORGI, . ***Phenomenology and Psychological Research***. Publicação em Inglês. Pittsburgh: Duquesne University Press, Distributed by Humanities Press, 1985, 216 p. ISBN:0820701742. Disponível em: <<https://openlibrary.org/works>>. Acesso em: 02 ago.2025
- GIORGI, A. ***The Descriptive Phenomenological Method in Psychology: A Modified Husserlian Approach***. Idioma Inglês. Pittsburgh: Duquesne University Press, 2009., 167 p. ISBN:9780820704180. Disponível em: <<https://openlibrary.org/works>>. Acesso em: 02 ago.2025.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser inteligente**. Trad. Marcos Santarrita. [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, 407 p. ISBN:978-85-390-01910. Disponível em: <<https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2025.

KOBASA, S. C. *Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 37, n. 1, APA PsycNet, 1979, p. 1–11. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>>. Acesso em: 09 ago. 2025.

MAYO, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933, 194 p.

MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. [online] Pdf. Idioma Inglês. New York: Harper & Row, 1954, 394 p. Disponível em:<<https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2025.

OLIVEIRA, F. F., & GUIMARÃES, L. A. M. *Hardiness (personalidade resistente): Repercussões na qualidade de vida profissional de colaboradores de uma cooperativa de crédito do Estado de Mato Grosso do Sul*. *Psicólogo Informação* 18(18), 2014, pp. 71-91. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/>>. Acesso em: 07 ago. 2025.

OMS (Organização Mundial da Saúde). *Mental health at work*. [online] Idioma Inglês. Genebra: OMS, World Health Organization, pub. 2 set. 2024, [n.p.]. Disponível em: <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>>. Acesso em: 08 ago. 2025.

ROETHLISBERGER, F. J. ;& DICKSON, W. J. *Management and the Worker*. [online] Pdf. Idioma Inglês. Cambridge: Harvard University Press, 1939/1961, 656 p. Disponível em:<<https://ia903207.us.archive.org/30/items/managementworker00roet/managementworker00roet.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2025.

ROGERS, C. R. *Tornar-se pessoa*. [online] Pdf. Tradução Manuel J.do C. Ferreira e Alvarado Lamfarella São Paulo: Martins Fontes, 1997, 243 p. Disponível em: <<https://psicologadrumond.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/08/tornar-se-pessoa-carl-rogers.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2025.

SANTOS, J. J. D.; & FARO A. *Hardiness, estresse e adaptação acadêmica: uma revisão narrativa da literatura*. [online] Pdf. Rev. Psicopedagogia, Aracaju: Pepsic39(119):229-41, 2022, 12 p. DOI: 10.51207/2179-4057.20220020. Disponível em: <<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicoped/v39n119/08.pdf>> Acesso em:06 ago. 2025.

SELIGMAN, M. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press, 2011. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2010-25554-000>>. Acesso em:09 ago.2025.