



CADERNOS TÉCNICOS EM PSICOLOGIA

***PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE LÍDERES PARA
ATENÇÃO À SAÚDE MENTAL DOS LIDERADOS***

Stela Maris Santos Rodrigues Silva

Paulo Eduardo Benzoni

UNIP

VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

MESTRADO PROFISSIONAL
EM PRÁTICAS
INSTITUCIONAIS EM
SAÚDE MENTAL

Este Caderno Técnico em Psicologia corresponde a uma publicação *preprint* do Produto Técnico/Tecnológico desenvolvido através da dissertação “Programa de Capacitação de Líderes para Atenção à Saúde Mental dos Liderados” da mestranda profissional Stela Maris Santos Rodrigues Silva, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni, no Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP / *Campus* Ribeirão Preto – SP.

Esta versão *preprint* tem o objetivo de disponibilizar, antecipadamente, à comunidade de profissionais da saúde mental, a metodologia desenvolvida, enquanto aguarda publicação definitiva.

Todo o estudo, envolvendo o desenvolvimento e validação do Produto Técnico/Tecnológico, aqui apresentado, pode ser acionado no Repositório Institucional da Universidade Paulista – UNIP, na coleção do Programa de mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental.

Todos os direitos autorais dessa publicação estão reservados mediante defesa pública da candidata Stela Maris Santos Rodrigues Silva, no Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP / *Campus* Ribeirão Preto – SP.

Capa: Cristiano Sanches Alves

(Aluno do Programa de Mestrado Profissional em
Práticas Institucionais em Saúde Mental – UNIP – 2023/2024)

Dezembro de 2025

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial da UNIP
Campus Ribeirão Preto**

S586p Silva, Stela Maris Santos Rodrigues; Benzoni, Paulo Eduardo
Programa de capacitação de líderes para atenção à saúde mental
dos liderados. (Preprint). / Stela Maris Santos Rodrigues Silva; Paulo
Eduardo Benzoni –Ribeirão Preto: Universidade Paulista, 2025.
27 f. il.: (Caderno Técnico em Psicologia)

Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais
em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP

1. Saúde mental. 2. Liderança. 3. Trabalho.

CDU 658.3:616.89

Bibliotecária: Tatiane Rosa de Paula. CRB: 8/8919

OS CADERNOS TÉCNICOS EM PSICOLOGIA

Os Programas de Pós-Graduação Profissionais consistem em programas *stricto sensu* que se diferenciam dos Programas Acadêmicos em seu foco. Os Programas Profissionais têm seu foco na atuação prática, na aplicação do conhecimento científico diretamente às necessidades observadas na sociedade. Para tanto, um programa profissional se fundamenta na elaboração de um, como denominado pela CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Produto Técnico/Tecnológico, um PTT, voltado a suprir necessidades observadas na sociedade. Ao longo de todo o curso do Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP, nossos alunos, a partir de necessidades que observam em suas vivências profissionais, concebem, elaboram, desenvolvem e testam um PTT voltado aos cuidados e promoção da saúde mental.

Alguns desses PTTs, como *podcasts*, vídeos, jogos e cartilhas, são publicados no formato original. No entanto, PTTs como protocolos de atendimento, programas de cursos de formação e de treinamentos, orientações para utilização de uma metodologia específica em um determinado contexto, metodologias pedagógicas, técnicas de trabalho com indivíduos e grupos e outros, apresentam desafios quanto à sua publicação e divulgação para a comunidade de profissionais. Frente a isso, a coordenação do programa de mestrado profissional, em conjunto com a Vice-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, publica os “Cadernos Técnicos em Psicologia”, que visam divulgar os PTTs desenvolvidos, em formato *preprint*, enquanto não forem publicados em revistas científicas ou outro meio definitivo de publicação.

O objetivo do Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da UNIP é de preparar, de forma técnica, científica e inovadora, profissionais da saúde capazes de analisar, desenvolver, implantar e acompanhar políticas, métodos, instrumentos, ações e conhecimento empírico no campo da saúde mental em seus diversos contextos, fundamentado no conceito de ser humano biopsicossocial e de saúde integral, visando a transformação das ações em saúde mental na sociedade e gerando um desenvolvimento saudável ao ser humano e melhor qualidade de vida ao mesmo. Nesse sentido, os “Cadernos Técnicos em Psicologia” vem como contribuição na divulgação e popularização da ciência aplicada, direcionando seu olhar para a construção de uma sociedade biopsicossocialmente mais saudável.

Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni

*Coordenador do Programa Mestrado Profissional
em Práticas Institucionais em Saúde Mental – UNIP
Editor Responsável dos Cadernos Técnicos em Psicologia*

Sumário

Apresentação	6
Fundamento Teórico	6
Tipo de Produto Técnico/Tecnológico	8
Público Alvo do Produto Técnico/Tecnológico	9
Descrição do Produto Técnico/Tecnológico	9
Considerações e Direcionamentos Finais	19
Referências:.....	19

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE LÍDERES PARA ATENÇÃO À SAÚDE MENTAL DOS LIDERADOS: PROTOCOLO DE APLICAÇÃO

Apresentação

Os autores deste material identificaram, ao longo de suas trajetórias profissional e acadêmica, a necessidade de promover ações práticas voltadas à saúde mental no contexto do trabalho, especialmente em ambientes organizacionais intensos e dinâmicos. Em especial a aluna do mestrado que desenvolveu sua dissertação, pois desde sua formação em Psicologia, sua atuação sempre esteve ligada à área de Recursos Humanos, buscando integrar os processos de gestão de pessoas com o olhar preventivo da Psicologia, e essa percepção levou ao desenvolvimento de um programa estruturado que unisse teoria e prática, com foco no cuidado integral do trabalhador e na valorização da liderança como agente de transformação.

O protocolo, aqui apresentado, teve como base metodológica uma didática construtivista, baseado nas Diretrizes sobre Saúde Mental no Trabalho (OMS, 2022), utilizando recursos audiovisuais e técnicas vivenciais em grupo, com o objetivo de sensibilizar os líderes para a importância do cuidado com a saúde mental dos liderados, estimulando a empatia, o reconhecimento das demandas emocionais e a promoção de um ambiente mais saudável e humanizado.

Assim, este protocolo configura-se como uma proposta prática e científica para integrar o cuidado psicológico às rotinas organizacionais, fortalecendo o papel do líder como agente de transformação e promotor do bem-estar no ambiente laboral.

Fundamento Teórico

A saúde mental no ambiente de trabalho constitui-se em um tema que tem despertado um interesse exponencial, levando a própria Organização Mundial de Saúde (OMS) a abordá-lo de forma notória (Queirós, 2021). Definindo saúde como um estado de bem-estar vivido pelo indivíduo, que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para responder aos desafios da vida e contribuir com a

comunidade, a OMS (2022) não se limita apenas em características psicológicas ou emocionais quando aborda a saúde mental, mas na história de vida do indivíduo, de suas relações, dos ambientes em que frequenta, e conseqüentemente seu trabalho, uma vez que um terço da vida das pessoas se passa no trabalho.

Em 2023, o Conselho Nacional de Saúde (CNS) mencionou os Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT) como a terceira maior causa de licença saúde (MS, 2023). Dentre os transtornos mencionados encontram-se a ansiedade, depressão e síndrome de burnout e no final deste mesmo ano, a portaria do Ministério da Saúde atualizou a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT) incluindo estes mesmos transtornos mentais para aquisição de 12 meses de estabilidade após a alta médica, se a causa da doença for ocupacional (MPS, 2024).

Dentro dessa discussão sobre saúde mental no contexto ocupacional, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) pontua os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, referindo-se às interações entre o ambiente, o conteúdo do trabalho, as condições organizacionais e as capacidades dos trabalhadores, as necessidades, a cultura organizacional, as considerações pessoais extraprofissionais que podem, por meio de percepções e experiências, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a sua satisfação (International Labour Office, 1984).

Para considerar os fenômenos psicossociais advindos destes fatores de riscos relacionados ao trabalho, é necessário também considerar a rede do indivíduo, como o grupo, a organização, as instituições, sociedades e nações, das quais este faz parte (Zanelli & Kanan, 2019) e advindo disso, e ao mesmo tempo balizando esse novo olhar sobre a saúde mental no trabalho, a OMS apresentou em 2022 as “Diretrizes Sobre Saúde Mental no Trabalho” (OMS, 2022), que partem do conceito de que a saúde mental se configura como um estado de bem-estar que permita às pessoas lidarem com os estressores diários, possibilitando trabalharem de forma adequada e contributiva à sociedade.

Essas diretrizes abordam seis enfoques: intervenções no nível das organizações, treinamentos gerenciais, treinamentos dos trabalhadores, intervenções no nível dos indivíduos, recomendações para o retorno ao trabalho após licença saúde por problemas de saúde mental e empregabilidade de pessoas

que vivem com problemas de saúde mental (OMS, 2022). Observa-se que essas diretrizes apresentam uma atuação sistêmica sobre o fenômeno saúde mental e trabalho, com especial enfoque à promoção da saúde mental como um recurso prévio.

Portanto, organizações que buscam ser positivas, por sua vez, precisam identificar e se preocupar com o equilíbrio pessoal e profissional desses trabalhadores, sendo necessário um comprometimento com a transformação dos ambientes ocupacionais e principalmente dos líderes que influenciam o cotidiano dos liderados pois, de acordo com Zanelli e Kanan (2019), os gestores são agentes da positividade, para promover bem-estar social e psicológico. As condições de saúde mental no trabalho perpassam pela figura do líder e esse, segunda a clássica definição de Robbins (2005), consiste no indivíduo que tem a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas e os objetivos pré-definidos pela organização.

Tipo de Produto Técnico/Tecnológico

Este Caderno Técnico em Psicologia apresenta como Produto Técnico/Tecnológico – PTT, um modelo de intervenção, fundamentado nas “Diretrizes Sobre Saúde Mental no Trabalho” da Organização Mundial de Saúde (2022), com uma aplicação pela didática construtivista.

O PTT tem como objetivo sensibilizar os líderes para lidarem com as questões relativas ao bem-estar dos trabalhadores, por eles liderados, no dia a dia de trabalho, desenvolvendo empatia e consideração pela pessoa como um todo. Para tanto foram utilizados recursos de técnicas vivenciais em grupo e recursos áudio visuais.

Elaborado com base em evidências científicas sobre liderança e bem-estar psicológico, o programa visa capacitar líderes para reconhecer e manejar fatores de riscos psicossociais, favorecendo um clima organizacional mais saudável.

Público Alvo do Produto Técnico/Tecnológico

Este Produto Técnico/Tecnológico é destinado a profissionais da Psicologia Organizacional, ou Técnicos de Recursos Humanos, que tenham habilidades e competências para trabalharem com grupos.

Descrição do Produto Técnico/Tecnológico

O protocolo é desenvolvido em 6 (seis) encontros semanais de 3 horas cada. Para cada encontro espera-se um total de no máximo 10 participantes, para facilitar a condução do protocolo, e o ideal é que estejam reunidos em uma roda, para que todos possam se sentir pertencentes as dinâmicas.

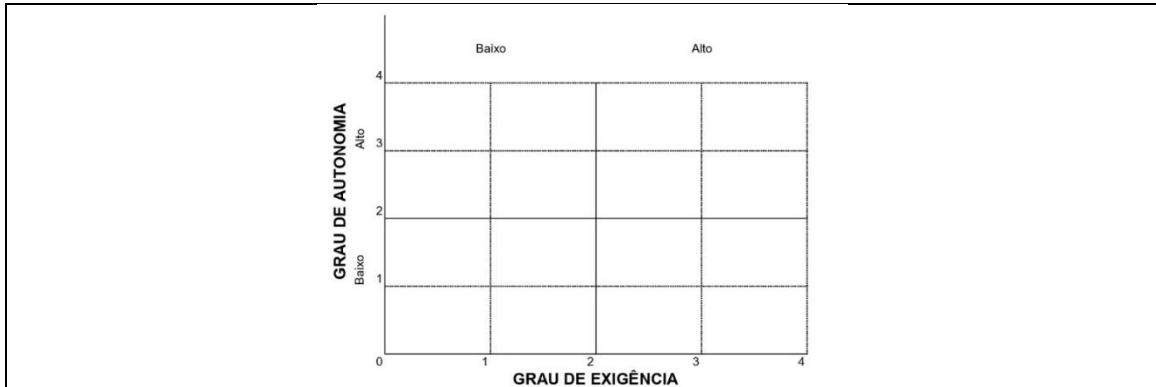
É ideal que seja realizado numa sala climatizada, com cadeiras universitárias, se não for possível as cadeiras, poderá ser uma mesa única, ou ainda pranchetas para facilitar a escrita nas dinâmicas. E que tenha possibilidade de transmitir slides, se não for possível, deverá imprimir os conceitos para entregar aos participantes, para que possam acompanhar. Ainda, é interessante montar um grupo de *whatsapp* com os participantes para facilitar a comunicação de agendamento dos treinamentos, ou ainda, encaminhar os materiais dos conceitos apresentados e fotos dos momentos.

Em todos os encontros deverá ser feito uma referência a mascote da empresa, ou seja, um personagem que a empresa já tenha, geralmente utilizado pela área de marketing. Porém se a empresa não tiver, será necessário criá-la, indicamos sua criação pelo CHATGPT, como *prompt* para ferramenta, solicite que seja criado uma mascote para empresa X, com as características da empresa, e após solicite que faça diversificação da mascote, sendo 14 imagens da mascote da empresa realizando expressões e/ou ações diferentes, como “sorrindo”, “cansado”, “triste”, etc.

Além dessas orientações iniciais, em todos os encontros serão necessários materiais específicos, que devem ser preparados, impressos e organizados anteriormente a cada encontro.

- **Primeiro Encontro**

Nome da atividade: Saúde Mental e sua importância no ambiente de trabalho
Objetivo: Apresentar conceitos teóricos sobre a Saúde Mental no ambiente de trabalho, e propiciar um ambiente de autorreflexão sobre o grau de Demanda e Controle dos funcionários.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: <ul style="list-style-type: none">• Slides com as definições do programa e conceitos teóricos dos objetivos propostos.• Formulário com espaço para descrever as atividades realizadas e classificar o grau de Autonomia e Exigência de cada atividade (Anexo 1).• Gráfico impresso para assinalar o grau de Autonomia versus Exigência.• Flipchart e caneta.
Procedimentos: APRESENTAÇÃO 1: <ul style="list-style-type: none">• Apresentar slides sobre o programa de treinamentos; a saúde mental no trabalho; fatores de risco e proteção e as Diretrizes da OMS; e a nova atualização da NR01 de Saúde Mental. EXERCÍCIO 1 – DEMANDA E CONTROLE SOBRE O TRABALHO: <ul style="list-style-type: none">• Entregar o formulário para descrever as atividades desempenhadas no cargo que ocupam atualmente, e na frente um espaço para classificar o grau de Autonomia e Exigência de cada tarefa, em escala likert: <u>Autonomia</u> 0 – Nenhuma autonomia para realizar a atividade. 1 – Baixa autonomia para realizar a atividade. 2 – Média autonomia para realizar a atividade. 3 – Alta autonomia para realizar a atividade. 4 – Muito alta autonomia para realizar a atividade. <u>Exigência</u> 0 – Nenhuma exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 1 – Baixa exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 2 – Média exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 3 – Alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 4 – Muito alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.• Solicitar que calculem o resultado de cada variável (Autonomia e Exigência) que deverá ser a média aritmética do total de pontos atribuídos para cada variável. (Soma dos pontos da variável / Total de tarefas da descrição de cargos)• Entregar um gráfico impresso para que eles possam colocar o resultado no gráfico, cada um no seu respectivo eixo e verificar qual o ponto de intersecção entre os mesmos.



APRESENTAÇÃO 2:

- Apresentar os slides para explicar o Modelo Demanda-Controle de Karasek (1979), no Estresse ocupacional, e deixar exposto a tela com as quatro categorias do modelo: **Alta exigência e baixa autonomia** (alto risco de estresse e problemas de saúde); **Alta exigência e alta autonomia** (risco de estresse, mas controlável); **Baixa exigência e baixa autonomia** (pouco estresse, mas desengajamento); **Baixa exigência e alta autonomia** (ideal para o bem-estar do trabalhador).
- Solicitar uma autoreflexão sobre em qual quadrante estão como líderes.

EXERCÍCIO 2 – DEMANDA E CONTROLE DO TRABALHO DOS LIDERADOS

- Entregar mais um formulário, agora para descrever as atividades desempenhadas pelos liderados, e na frente um espaço para classificar o grau de Autonomia e Exigência de cada tarefa. Assim como fizeram no formulário pessoal.
- Solicitar para calcular a média de cada cargo.
- Solicitar que coloquem o resultado no mesmo gráfico, cada um no seu respectivo eixo e verificar qual o ponto de intersecção entre os mesmos.
- Solicitar uma reflexão sobre em qual quadrante estão os liderados comparados com eles.

EXERCÍCIO 3 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos)

- Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, O QUE DIRIA DO APRENDIZADO DE HOJE?”
- Escrever as frases no FlipChart.

Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Compreensão e conhecimento sobre saúde mental, nível de estresse, riscos psicossociais, para melhor gerenciá-los.

- **Segundo encontro**

Nome da atividade: Direitos Humanos – Equidade e Diversidade no ambiente de trabalho
Objetivo: Apresentar conceitos e exemplos da Equidade e Diversidade no ambiente de trabalho, para explicitar a importância do tema e sanar as injustiças neste ambiente, assim contribuindo com os Direitos Humanos em relação a Saúde Mental.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: <ul style="list-style-type: none">• Slides com conceitos de Equidade e Diversidade; Direitos Humanos e sua relação com a Saúde Mental.• Folha com descrições de pessoas para definição de seus estereótipos – Exercício 1: Além do Rótulo (Anexo 2).• Cards com situações hipotéticas onde exista desigualdade ou injustiça o ambiente de trabalho – Exercício 2: No Lugar do outro (Anexo 3).• Flipchart e canetas.
Procedimentos: EXERCÍCIO 1 – ALÉM DO RÓTULO: <ul style="list-style-type: none">• Entregar uma folha de atividade com descrições de pessoas, e solicitar que a partir destas descrições eles escrevam o estereótipo dessas pessoas;• Após as definições, apresentar nos slides as imagens de como poderiam ser essas pessoas. APRESENTAÇÃO 1: <ul style="list-style-type: none">• Apresentar os slides explicando sobre Equidade e Diversidade e sua importância para o ambiente de trabalho. Além da sua relação com a Saúde Mental. EXERCÍCIO 2 – NO LUGAR DO OUTRO: <ul style="list-style-type: none">• Separar os líderes em duplas, para cada dupla entregar uma descrição de uma situação hipotética onde exista desigualdade ou injustiça no ambiente de trabalho. Solicitar que a partir desta situação eles identifiquem como essa situação pode prejudicar a saúde mental do indivíduo, bem como propor a solução para esse tipo de situação.• Solicitar que todas as duplas apresentem como a situação pode prejudicar a saúde mental, e a solução que eles dariam para essa situação, cada dupla deve ter 5 minutos para apresentar. EXERCÍCIO 4 – EQUIDADE EM FOCO: <ul style="list-style-type: none">• Fomentar uma discussão reflexiva sobre o assunto, com perguntas disparadoras:<ol style="list-style-type: none">1. Já presenciaram ou vivenciaram outras situações de desigualdade ou injustiça que afetou a saúde mental de alguém no trabalho?2. Vocês já precisaram mudar o comportamento ou aparência física para se sentir aceito no ambiente de trabalho?3. Como o ambiente de trabalho pode impactar a saúde mental de um colaborador?4. Quais são as barreiras para uma saúde mental positiva e equitativa no trabalho?

EXERCÍCIO 5 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos)

- Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, O QUE DIRIA DO APRENDIZADO DE HOJE?”
- Escrever as frases no FlipChart.

Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Conhecimento sobre direitos humanos e como a desigualdade e injustiça afetam a saúde mental.

• **Terceiro Encontro**

Nome da atividade: Habilidades de Comunicação 1 – Empatia e Escuta Ativa
Objetivo: Apresentar conceitos sobre empatia e Escuta Ativa, e a importância da escuta dos subordinados para promoção da Saúde Mental.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: <ul style="list-style-type: none">• Slides com conceitos de Empatia e Escuta Ativa.• Cards de Comunicação Agressiva ou Passiva.• Flipchart e canetas.
Procedimento: <p>EXERCÍCIO 1 – O QUE É EMPATIA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Iniciar questionando o que eles acham que é Empatia;• Reproduzir o vídeo “O Poder da Empatia” da Brené Brown (https://www.youtube.com/watch?v=Q6rAV_7J5T0);• Abrir para comentários sobre o vídeo;• Questionar os participantes, se a “Empatia envolve escutar?” <p>EXERCÍCIO 2 – ATIVANDO A ESCUTA:</p> <p><u>FASE 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Separar o grupo em duplas, solicitar que uma pessoa da dupla conte algo que está vivenciando, tanto da vida pessoal e profissional, e o outro tem que ouvir por dez minutos. Depois trocar a escuta para o outro; <p><u>FASE 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Pedir que pensem em situações complicadas do trabalho para relatar ao outro;• Entregar cards aleatórios para os participantes com instruções para ter dois tipos diferentes de comunicação na escuta, a primeira sendo mais agressiva, e interrompendo a fala da pessoa em vários momentos com perguntas fechadas e invasivas, e a uma segunda forma mais passiva, apenas ouvindo, fingindo desinteresse também (cada participante deve ter 10 minutos para relatar); <p><u>FASE 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Discutir com o grupo como foi ser ouvido, como foi ter que escutar, e como foi ver e sentir a reação do outro. <p>APRESENTAÇÃO 1:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apresentar slides explicando sobre a Empatia e Escuta Ativa, e quais perguntas são melhores para ativar a escuta. <p>EXERCÍCIO 4 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos)</p> <ul style="list-style-type: none">• Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, COMO APLICARIA ISSO NO DIA A DIA?”• Escrever as frases no FlipChart.
Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Desenvolvendo a empatia e escuta ativa dos líderes para com os subordinados.

- **Quarto Encontro**

Nome da atividade: Habilidades de Comunicação 2 – Alcance saudável de metas e motivação
Objetivo: Apresentar a importância de motivar saudavelmente a equipe para alcance de metas.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
<p>Material necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slides sobre o conceito de motivação, sua importância. • Folhas impressas com uma situação-problema e comunicação – Exercício 3: Exercendo a Motivação (Anexo 4). • Folhas sulfites em branco. • Flipchart e canetas.
<p>Procedimento:</p> <p>EXERCÍCIO 1 – INSPIRAÇÃO MOTIVACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar uma folha em branco, e solicitar aos participantes que escrevam o nome de um líder que os inspira, quais característica essa pessoa tem, e por qual motivo escolheram essa pessoa. • Após, pedir para eles lerem o que escreveram, e questionar se foi difícil pensar em alguém. <p>EXERCÍCIO 2 – ENCONTRANDO SUA MOTIVAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar uma folha em branco para cada participante do grupo, e pedir para que escrevam “O que, além do dinheiro, os motiva a trabalhar” e pedir para cada um compartilhar suas motivações. <p>EXERCÍCIO 3 – EXERCENDO A MOTIVAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar uma folha em branco a cada um, e solicitar que escrevam uma meta que precisam atingir no trabalho e o prazo a ser atingindo pela equipe. • Pedir para que elaborem um plano de como essa meta poderá ser atingida, pela equipe. • Cada um apresenta o seu plano. • Após ouvir os planos elaborados, dizer “<i>Ahh!!! Beleza, mas nem sempre a vida é assim né?!</i>” • E disponibilizar uma caixa com cartões de situações de problemas que podem acontecer com os funcionários, durante o percurso para atingimento das metas, e cada um sorteia, um cartão da caixa. • Devem dizer como agiriam com aquele funcionário para que, frente ao problema, o mesmo e a equipe não percam a motivação. <p>APRESENTAÇÃO 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os slides com o conceito de Motivação, e os diferentes tipos de motivação para o trabalho, e sua importância para a saúde mental dos liderados. <p>EXERCÍCIO 4 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, COMO APLICARIA ISSO NO DIA A DIA?” • Escrever as frases no FlipChart.

Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Refletir sobre líderes motivacionais, bem como a autorreflexão sobre suas motivações e a partir disto como motivar o outro.

- **Quinto Encontro**

Nome da atividade: O líder antiestresse
Objetivo: Desafiar os líderes a evitarem estresses diários, que podem levar a riscos psicossociais descritos no primeiro encontro, com as cartas disponíveis no baralho.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: <ul style="list-style-type: none">• Baralho O Líder Antiestresse e seu manual (Para adquiri-lo entre em contato através do e-mail: paulo.benzoni@docente.unip.br).• Flipchart e canetas.
Procedimento: EXPLICAÇÃO SOBRE O JOGO <ul style="list-style-type: none">• Explicar brevemente as regras centrais do jogo e seu funcionamento. EXERCÍCIO 1 – PRÁTICA DO JOGO <ul style="list-style-type: none">• Oportunizar uma rodada do Baralho – O Líder Antiestresse com 6 jogadores;• Enquanto os demais participantes agem como observadores, visualizado os movimentos, expressões e falas de cada jogador. EXERCÍCIO 2 – DISCUSSÃO <ul style="list-style-type: none">• Promover uma discussão sobre como foi o jogo de cartas, e solicitar que ao longo da semana reflitam sobre o jogo. EXERCÍCIO 3 – A MASCOTE LIDERANDO (História em quadrinhos) <ul style="list-style-type: none">• Perguntar ao grupo “SE A MASCOTE DA EMPRESA FOSSE LÍDER, COMO APLICARIA ISSO NO DIA A DIA?”• Escrever as frases no FlipChart.
Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Reflexão sobre as situações estressantes, como líder reagiria, e como o liderado reage a reação do líder.

Sexto Encontro

Nome da atividade: História em Quadrinhos
Objetivo: Propiciar momento de reflexão sobre todos os temas anteriores, assimilando com a prática de cada líder.
Tempo de duração: 3 horas
Total de participantes: 10 pessoas
Material necessário: <ul style="list-style-type: none">• Folhas de Flip Chart e Canetas.• Réguas.• Imagens da mascote com várias expressões (Modelo – Anexo V).• Descrições das falas do final de cada encontro.
Procedimento: EXERCÍCIO 1 – MONTAGEM DA HISTÓRIA <ul style="list-style-type: none">• Separe o grupo em duplas, e convide os participantes do grupo a escreverem uma história em quadrinhos, com começo, meio e fim, que retrate o dia a dia deles;• Entregue as falas finais de cada encontro, um para cada dupla, e peça para que a história seja relacionada com o tema do encontro;• Entregue as 14 imagens da mascote da empresa realizando expressões e/ou ações diferentes para cada dupla (tamanho 10x15);• Entregue a folha de Flip Chart, as canetas e réguas para construírem a história na folha, e solicite que coloquem as imagens em cada quadrinho. EXERCÍCIO 1 – APRESENTAÇÃO <ul style="list-style-type: none">• Peça para cada dupla colar o cartaz na parede e apresentar sua história;• Em cada final de apresentação, questione os demais participantes a pontuarem suas considerações sobre a história. EXERCÍCIO 3 – A MASCOTE LIDERANDO <ul style="list-style-type: none">• Finaliza o programa pontuando que eles são mascote da empresa, questione: “COMO APLICARÃO TODOS OS TEMAS NA PRÁTICA?”• Agradeça a participação de todos.
Aspectos psicológicos que a atividade trabalha: Reflexão sobre todos os temas e sua aplicação prática.

Considerações e Direcionamentos Finais

O presente programa reforça a importância de ações estruturadas voltadas à promoção da saúde mental no trabalho, especialmente no desenvolvimento de líderes mais conscientes e empáticos. A aplicação deste modelo demonstra que pequenas mudanças nas práticas de liderança podem gerar impactos significativos no bem-estar e nas relações organizacionais.

Como direcionamento, recomenda-se a continuidade e adaptação do programa em diferentes contextos e setores, estimulando o compromisso das organizações com a valorização das pessoas e a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados.

Referências:

- ILO - International Labour Organization. (1984). Psychosocial factors at work: Recognition and control. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Ninth Session, Geneva. https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://www.jstor.org/stable/2392498>
- MPS - Ministério da Previdência Social. (2024). Transtornos mentais podem garantir estabilidade de 12 meses no emprego após alta médica. Recuperado de <https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/transtornos-mentais-podem-garantir-estabilidade-de-12-meses-no-emprego-apos-alta-medica-2>
- MS - Ministério da Saúde. (2023). Sofrimento psíquico no ambiente de trabalho: Pesquisadoras apontam situação epidêmica na saúde mental no Brasil. Recuperado de <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/sofrimento-psiquico-no-ambiente-de-trabalho-pesquisadoras-apontam-situacao-epidemica-na-saude-mental-no-brasil>
- MPT - Ministério Público do Trabalho. (2025). NR-01 – Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO): Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Brasília. Recuperado de <https://cdn.protecao.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Guia-Fatores-de-Riscos-Psicossociais-MTE.pdf>
- OMS - Organização Mundial da Saúde. (2022, 28 de setembro). Guidelines on mental health at work. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- Queirós, C. (2021). Saúde mental no trabalho. Suplemento Digital Revista ROL Enfermería, 44, 11–12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176318>
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (Trad. Reynaldo Marcondes). 11ª Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall.
- Zanelli, J. C. & Kanan, L. A. (2019). Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam. EDUNIPLAC.

ANEXO 1 – FORMULÁRIO PARA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Cargo: (Escreva o nome do cargo atual)		
<p>Nesta planilha você deve elencar qual o grau de <u>Autonomia</u> e <u>Exigência</u> de cada atividade do cargo. Segue abaixo as escalas que devem ser utilizadas:</p> <p><u>Autonomia</u> 0 – Nenhuma autonomia para realizar a atividade. 1 – Baixa autonomia para realizar a atividade. 2 – Média autonomia para realizar a atividade. 3 – Alta autonomia para realizar a atividade. 4 – Muito alta autonomia para realizar a atividade.</p> <p><u>Exigência</u> 0 – Nenhuma exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 1 – Baixa exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 2 – Média exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 3 – Alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade. 4 – Muito alta exigência psicológica e/ou física para realizar a atividade.</p> <p>O resultado de cada variável (Autonomia e Exigência) deverá ser a média aritmética do total de pontos atribuídos para cada variável. (Soma dos pontos da variável / Total de tarefas da descrição de cargos)</p>		
Atividades (Escreva cada atividade desempenhada)	Grau de Autonomia	Grau de Demanda
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
Total de Pontos das variáveis		
Média (Total de pontos/15)		

ANEXO II – MODELO PARA O EXERCÍCIO “ALÉM DO RÓTULO”

Escreva como você descreveria o estereótipo das seguintes pessoas:

1) Uma pessoa empresária, com várias reuniões ao longo da semana e viagens de trabalho.

2) Uma pessoa atleta, que gosta muito de esportes e academia, e treina todos os dias.

3) Uma pessoa que pilota avião de via área, tem anos de experiência e vários prêmios de reconhecimento.

4) Uma pessoa investidora, sempre antenado na bolsa de valores e busca sempre a melhor opção.

5) Uma pessoa chef de cozinha, tem seu próprio restaurante, e é referência na cozinha.

ANEXO III – SITUAÇÕES HIPOTÉTICA DO EXERCÍCIO “NO LUGAR DO OUTRO”

Situação Hipotética 1

Roberta e Marcos trabalham na mesma empresa há oito anos, na mesma função, e têm semelhante desempenho, mas Roberta sempre busca desenvolvimento profissional. Quando surge uma vaga para supervisor, Roberta e Marcos se candidatam. Porém, Marcos é promovido, mesmo sem ter experiência em liderança. O motivo informal é de que Marcos tem um perfil mais firme, e clientes preferem negociar com um homem.

Situação Hipotética 2

Jéssica, uma funcionária que trabalha em uma equipe majoritariamente masculina, constantemente ouve comentários sobre o seu jeito de se vestir e é ignorada durante reuniões, apesar de suas contribuições. Ela sente que suas ideias não são valorizadas apenas por ser mulher.

Situação Hipotética 3

Carlos, que tem uma condição crônica, precisa fazer pausas frequentes no trabalho para se tratar. Seus colegas de trabalho, no entanto, começam a fazer comentários negativos sobre ele, sugerindo que ele não está comprometido. E Pedro acaba ficando mais isolado.

Situação Hipotética 4

Natália trabalha em um time onde é a única pessoa negra. Ela percebe que suas ideias muitas vezes não são levadas a sério, enquanto os colegas brancos recebem mais atenção, mesmo quando dizem as mesmas coisas. Ela sente que sua voz não tem o mesmo peso.

Situação Hipotética 5

Fernanda tem uma deficiência auditiva e percebe que não há recursos adequados em seu ambiente de trabalho para ajudá-la a se comunicar com seus colegas. Quando ela solicita mudanças simples, como legendas em reuniões, suas solicitações são ignoradas.

ANEXO IV – SITUAÇÕES-PROBLEMA DO COTIDIANO PARA O EXERCÍCIO “EXERCENDO A MOTIVAÇÃO”

1. Um funcionário do setor, que sempre atendeu bem, está sem cordialidade e paciência para atender os clientes.
2. Ocorreu uma discussão entre dois funcionários do setor, sobre divisão de tarefas, e agora eles não se apoiam, mas estão no mesmo horário e função.
3. Uma funcionária está com o marido internado na UTI, e não tem rede de apoio para ficar com o filho após a creche.
4. Um funcionário está com suspeita de dengue, pegou 3 dias de atestado, você estava na esperança de ele voltar após esse atestado, porém a dengue é confirmado e agora está com um atestado de 10 dias.
5. Entrou um funcionário novo no setor, e não tem experiência prévia na função.
6. Um funcionário atende muito bem os clientes, porém em um ritmo mais lento, e às vezes tem erros nos processos.
7. Um funcionário usa indevidamente o celular, fica distraído, afetando a atenção ao cliente e a produtividade.
8. Uma funcionária não está se sentindo reconhecida pelo trabalho que faz, está com baixa motivação e produtividade.
9. Uma funcionária está cuidando da mãe que está doente, e por isso tem chegado, pelo menos 30 minutos atrasada todos os dias, na última semana.
10. Um funcionário muito bom em funções operacionais, não se adapta bem a novas estratégias, processos ou tecnologias.

ANEXO V – IMAGENS MODELO DA MASCOTE

 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 1 CONFUSO</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 2 GRITANDO</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 3 SURPRESO</p>
 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 4 NO CELULAR</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 5 TRISTE</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 6 ESGOTADO</p>
 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 7 ACOLHEDOR</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 8 MEDROSO</p>	 <p>SUPERTOMMY SEU HERÓI DA ECONOMIA!</p> <p>MASCOTE 9 BRAVO</p>

