

Edição especial

Setembro Amarelo



Índice de Bem-estar e Saúde Mental nas empresas brasileiras

Caminhos para construir o seu

Um guia para desenvolver seu próprio padrão de bem-estar, com base em dados e orientações práticas para o Setembro Amarelo.

Sumário

Setembro amarelo

O papel das empresas na prevenção e cuidado 6

☪ Por que ler esse guia? 7

☪ O que é o índice de bem-estar e saúde mental? 8

Panorama Global

Bem-estar no trabalho depois da pandemia 11

☪ O que as empresas estão fazendo? 15

Resultados nacionais

Um retrato da saúde mental nas empresas brasileiras 17

☪ Média nacional de bem-estar emocional nas empresas brasileiras 20



☪ Diferenças por setor de atuação 22


☪ Áreas com maior e menor maturidade em bem-estar 25

☪ Há diferenças por porte de empresa (pequena, média, grande)? 26

Impactos do adoecimento emocional no negócio 29

Autodiagnóstico de maturidade em saúde mental	37
C Matriz com 4 níveis de maturidade	38
C Perguntas de autodiagnóstico	39
C Interpretação de resultados e plano de ação recomendado	42
 Recomendações para criar uma cultura de bem-estar emocional	 46
C Políticas e governança interna	47
C Lideranças preparadas de apoio contínuo	48
C Comunicação e canais de escuta	50
C Benefícios e incentivos (terapias, pausas, Saúde e Bem-Estar)	51
C Indicadores a serem monitorados	53
 Ferramentas práticas para apoiar as ações de bem-estar e saúde mental ao longo do ano	 57
C Checklist de ações prioritárias para o RH implementar	57
C Modelo de pesquisa rápida de clima emocional	63

Olhar para bem-estar e saúde mental não é um extra: é um pilar estratégico	69
 Seu índice começa com você	70
 Convite para ação: diagnosticar, implementar e acompanhar	71
Como a Caju pode ajudar?	72
Anexos e referências	73
Glossário de termos técnicos	74
Links úteis para aprofundar o tema	76



Setembro Amarelo: o papel das empresas na prevenção e cuidado

Setembro Amarelo

O papel das empresas na prevenção e cuidado

Desde 2015, o Brasil abraça o **Setembro Amarelo** como uma das principais campanhas de conscientização sobre saúde mental e prevenção ao suicídio.

O mês de Setembro foi escolhido para a campanha porque, desde 2003, o dia 10 de Setembro é o Dia Mundial de Prevenção do Suicídio.

Criada pela Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP) em parceria com o Conselho Federal de Medicina (CFM), essa mobilização tem ganhado força dentro das organizações, que reconhecem cada vez mais a **responsabilidade compartilhada pelo bem-estar emocional de seus colaboradores.**

No ambiente de trabalho, o tema deixou de ser tabu. Hoje, faz parte de conversas estratégicas sobre retenção, engajamento e cultura organizacional.

Afinal, não existe produtividade sustentável sem saúde mental.

A saúde emocional é um direito do trabalhador e um ativo estratégico para o empregador moderno, onde ambientes tóxicos, excesso de pressão e falta de suporte geram impactos negativos diretamente no engajamento e na retenção de talentos.

Por que ler este guia?

A proposta deste guia é **convidar as empresas brasileiras a refletirem sobre a maturidade de suas práticas de bem-estar emocional**, a partir de um índice criado por elas mesmas.

Com base em dados globais e referências de mercado, oferecemos ferramentas e caminhos para medir, avaliar e transformar a forma como sua organização cuida das pessoas. O guia trará insights baseados em dados reais, modelos de avaliação e planos de ação.

Convidamos você a compreender, diagnosticar e promover a saúde mental, migrando de um cenário reativo para uma cultura preventiva e estratégica.

O que é o Índice de Bem-estar e Saúde Mental?





Hoje é essencial atuar na construção de métricas próprias que avaliem a maturidade de cada organização em relação ao cuidado emocional dos colaboradores, agregando dados quantitativos e qualitativos.

O caminho que indicamos é o uso do **Índice de Bem-estar e Saúde Mental**, uma estrutura de análise construída com base em cinco pilares fundamentais, que permite às empresas medirem, de forma contínua, o grau de preparo que possuem para promover saúde mental.

São eles:

1. **Absenteísmo relacionado à saúde mental**
2. **Presenteísmo e produtividade comprometida**
3. **Turnover emocional** (burnout, esgotamento, desengajamento)
4. **Clima emocional e cultura de segurança psicológica**
5. **Acesso a benefícios e iniciativas voltadas ao bem-estar**

Diferente de pesquisas pontuais, este índice visa fomentar uma **visão sistêmica e evolutiva**, permitindo que a empresa se posicione em um dos quatro níveis de maturidade:

-  **Reativo:** ações inexistentes ou reativas
-  **Iniciante:** iniciativas pontuais, sem integração
-  **Estruturado:** ações consolidadas, com gestão parcial
-  **Estratégico:** cultura preventiva e lideranças capacitadas

Nas próximas páginas, você encontrará dados atuais, análises aprofundadas e modelos práticos para construir e aprimorar seu **Índice Empresarial de Bem-estar e Saúde Mental**.



Panorama **Global:**

Bem-estar no trabalho
depois da pandemia

Bem-estar no trabalho depois da pandemia

O bem-estar como urgência estratégica de empresas ao redor do mundo

Nas últimas décadas, a saúde mental foi tratada nas empresas como um tema sensível, mas periférico.

A partir da pandemia de COVID-19, esse cenário mudou radicalmente: **o bem-estar se tornou uma urgência organizacional.**






O relatório global **State of the Global Workplace 2025**, publicado pela **Gallup**, expõe um panorama alarmante:

Em 2024, **apenas 33% dos trabalhadores no mundo se dizem plenamente bem** (“thriving”), o que representa uma queda de 2 p.p. em relação ao ano de 2022;

Enquanto isso, **58% dos profissionais** ou seja, a maioria deles, **se considera emocionalmente desgastada ou vulnerável** (“struggling”);

E **9% vivem em estado de sofrimento severo** (“suffering”), o que pode incluir ansiedade, depressão e ideação suicida.

Para os colaboradores, isso significa

-  Exaustão constante, sensação de improdutividade, adoecimento recorrente;
-  Dificuldade em conciliar trabalho e vida pessoal;
-  Medo de se abrir com lideranças e sofrer retaliação;
-  Baixa confiança nas políticas internas de suporte;
-  Decisões de saída motivadas por questões emocionais, muitas vezes silenciosas.

Para as empresas,
os impactos são **concretos:**

Presenteísmo elevado

Pessoas presentes fisicamente, mas ausentes emocional e cognitivamente;

Absenteísmo em alta

Aumento de afastamentos por transtornos mentais e emocionais. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), esses transtornos já são a 3ª principal causa de licença no mundo.

* Atrás apenas das Doenças musculoesqueléticas e Lesões, acidentes e causas

Turnover emocional

Profissionais pedem demissão por burnout, desengajamento ou insatisfação crônica;

Produtividade comprometida

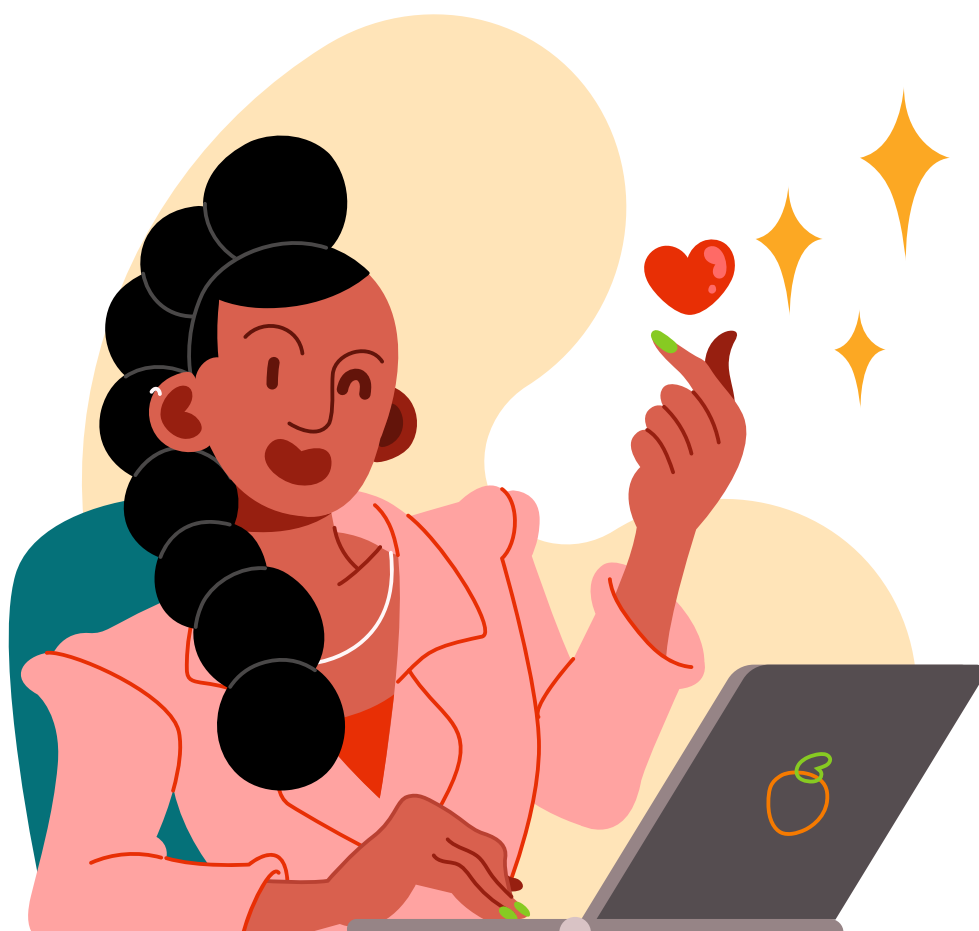
Ambientes emocionalmente inseguros reduzem a inovação e aumentam os conflitos;

Custo financeiro crescente

A OMS estima que 12 bilhões de dias úteis sejam perdidos globalmente, todos os anos, devido à depressão e ansiedade.

Isso representa uma perda de US\$ 1 trilhão por ano.

Esses números mostram que **investir em saúde mental não é um gesto simbólico, mas sim uma decisão estratégica de negócio.**



E o que as empresas estão fazendo?

Empresas globais têm se movimentado, mas os resultados ainda são tímidos frente à escala do problema.

- ❧ A Gallup aponta que apenas **23% dos colaboradores acreditam que sua organização se importa genuinamente com seu bem-estar;**
- ❧ **86%** mudariam de emprego por melhores condições de saúde mental segundo a **pesquisa da Infojobs** (2023).



Resultados nacionais:

**Um retrato da saúde mental
nas empresas brasileiras**

Resultados nacionais:

Um retrato da saúde mental nas empresas brasileiras

Embora ainda seja desafiador obter uma base de dados ampla e independente sobre o bem-estar emocional corporativo no Brasil, levantamentos recentes realizados por empresas especializadas e entidades do setor têm lançado luz sobre um cenário preocupante e, ao mesmo tempo, cheio de oportunidades de transformação.

Os dados disponíveis reforçam a urgência de tornar o bem-estar um pilar estratégico da gestão de pessoas no país.



O dado que acende o alerta:

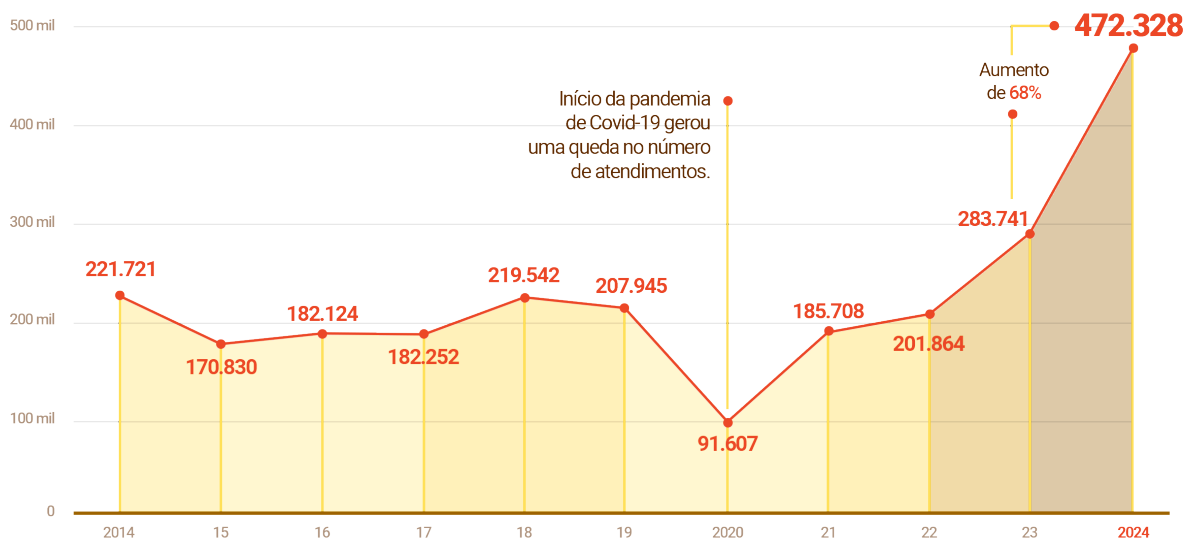
recorde de afastamentos por transtornos mentais no Brasil

O Brasil vive uma crise silenciosa e crescente quando o assunto é saúde mental no trabalho.

Segundo dados do Ministério da Previdência Social sobre afastamentos do trabalho, obtidos com exclusividade e **divulgados em Março de 2025 pelo G1**, o Brasil registrou mais de **470 mil afastamentos do trabalho por ansiedade e depressão em 2024**.

Foram exatas 472.328 licenças médicas concedidas, o maior número em 10 anos, com um crescimento alarmante de **68% em relação a 2023** como mostra o gráfico:

Afastamentos por **saúde mental** entre 2014 a 2024



Fonte: Ministério da Previdência Social

Esse recorde reflete não apenas o agravamento das condições de trabalho pós-pandemia, mas também a insuficiência das ações de prevenção nas empresas.

A maioria dos afastamentos ocorre por **transtornos de ansiedade (código de Classificação Internacional de Doenças - CID F41) e episódios depressivos graves (código CID F32)** — problemas que poderiam ser amenizados com apoio adequado, ambientes mais saudáveis e políticas organizacionais mais humanas.

Além disso, o perfil mais afetado é majoritariamente feminino: **64% dos afastamentos foram de mulheres, com idade média de 41 anos.**

Muitas estão em fase de alta produtividade profissional, o que revela o impacto direto da sobrecarga física, emocional e, muitas vezes, do acúmulo de responsabilidades dentro e fora do ambiente de trabalho.

Média nacional de bem-estar emocional nas empresas brasileiras

De acordo com o Índice de Bem-Estar Corporativo (IBC) desenvolvido pela Zenklub, o Brasil atingiu 65,4 pontos, significativamente abaixo do limiar de 78 pontos considerado saudável numa escala de 0 a 100.

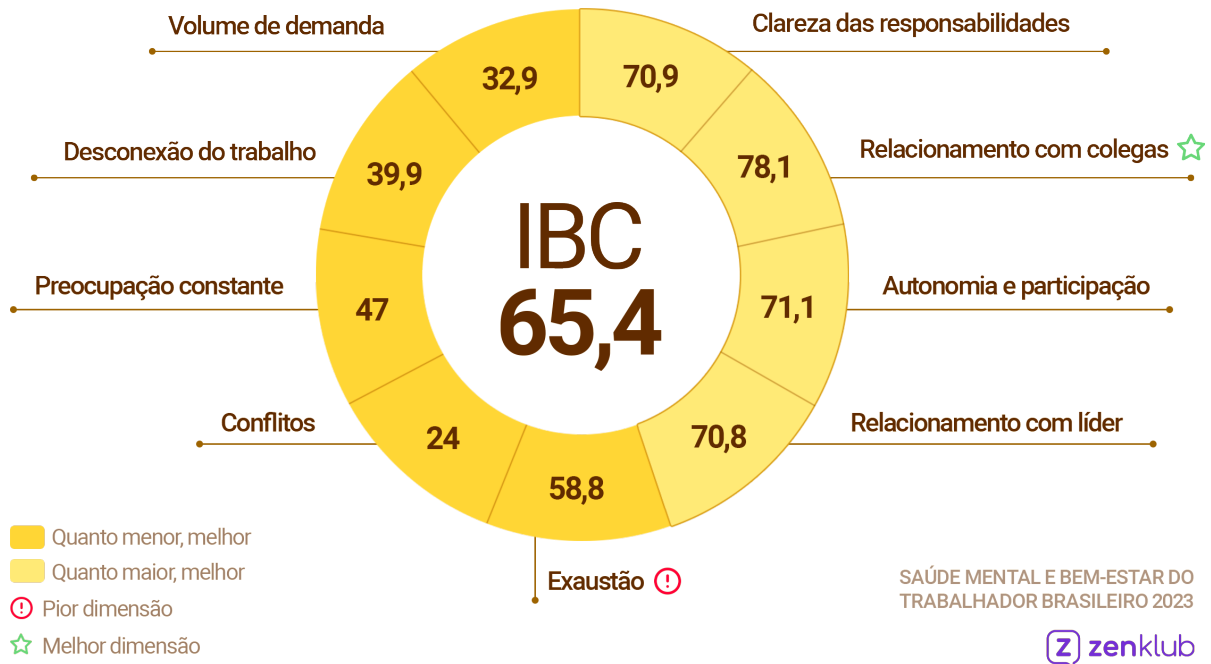
Esse índice foi idealizado a partir de **32 perguntas** e avalia nove áreas:

- ☛ Conflitos,
- ☛ Preocupação Constante,
- ☛ Autonomia e Participação,
- ☛ Exaustão,
- ☛ Volume de Demanda,
- ☛ Relacionamento com Colegas,
- ☛ Relacionamento com Líder,

Este dado longe do ideal evidencia um amplo espaço para melhoria, com mulheres e a geração millennial particularmente afetadas, apresentando os índices mais baixos de bem-estar no trabalho.

Média geral por dimensão IBC Zenklub

As dimensões do IBC Zenklub são fatores isolados que são investigados e compõem a nota geral. Com a nota de cada dimensão é possível identificar quais são os maiores construtores e detratores da saúde mental dos trabalhadores.



Nesse índice, a **Exaustão** surgiu como o pior indicador. Já a **melhor dimensão** entre as 9 analisadas ficou pa a o **Relacionamento entre colegas**, mas houve um declínio na relação com líderes.

Esses dados são reflexo de uma realidade onde o bem-estar ainda é muitas vezes tratado como uma pauta secundária ou delegada exclusivamente ao RH, sem integração com a estratégia de negócios.

A média nacional aponta para uma maturidade ainda em estágio iniciante, em que as ações existem, mas não estão estruturadas, mensuradas ou alinhadas à cultura da organização.

Diferenças por setor de atuação

O setor de atuação também influencia diretamente o nível de estresse ocupacional, a qualidade das relações no trabalho e a percepção de bem-estar.

Na prática, o setor também impacta significativamente os resultados do índice produzido pela Zenklub:

Tecnologia e startups

Apresentam níveis mais altos de bem-estar, impulsionados por práticas flexíveis, incentivo ao equilíbrio e ambientes mais abertos ao diálogo;

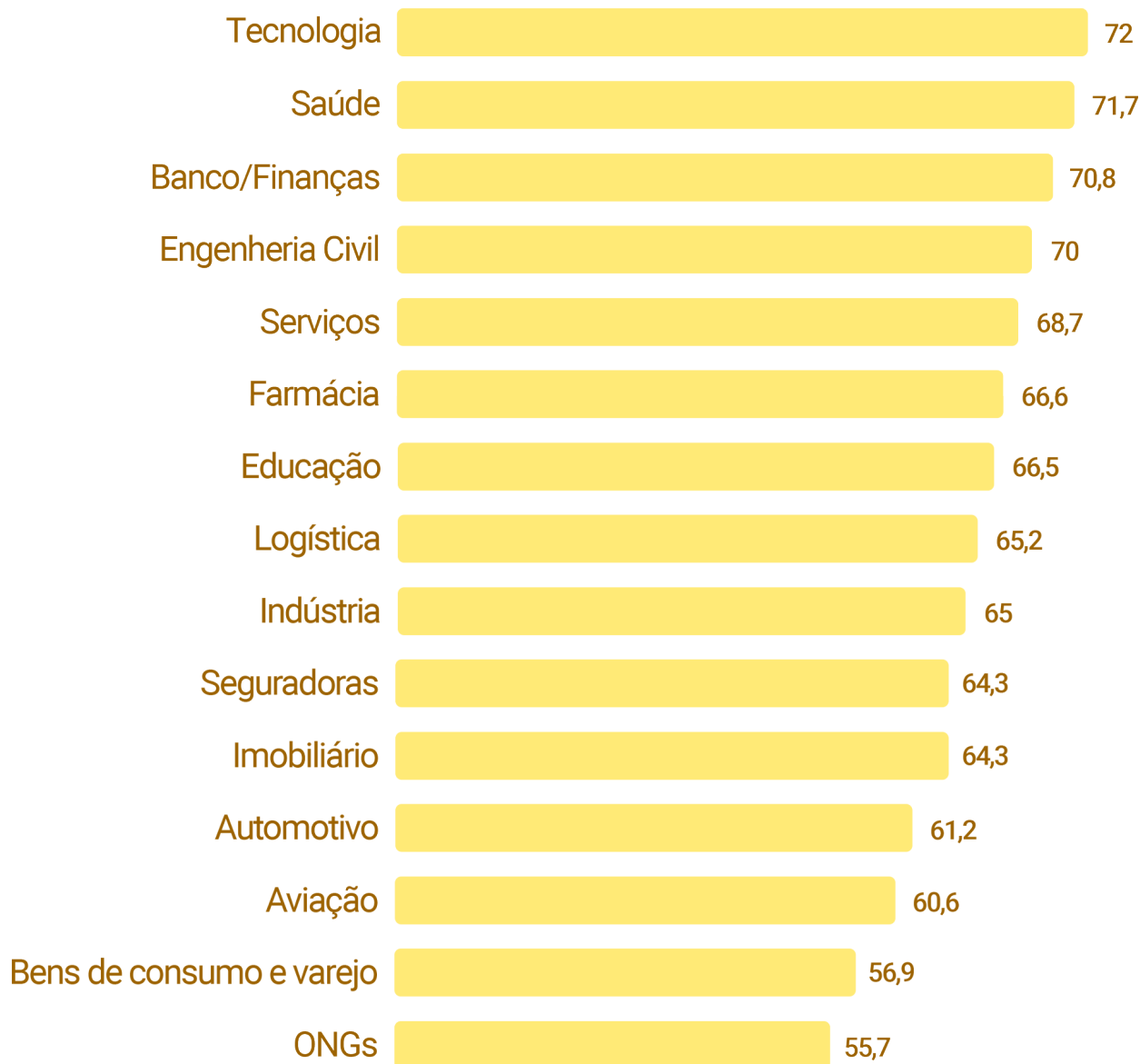
Setores industriais (como Automotivo e Aviação)

Atendimento ao cliente (como o de Bens de consumo e Varejo)

Apresentam os menores índices de bem-estar emocional, reflexo de jornadas exaustivas, alta pressão por resultados e pouca escuta ativa.

IBC Zenklub 2023

Raking geral dos setores



* Existem, ainda, setores que não entram no ranking. Isso acontece porque o número de respondentes do IBC Zenklub dentro de empresas dessas áreas não é numericamente suficiente para gerar resultados válidos. São eles: Imprensa, Governo, Pesquisa, Químico e Moda.

Esse recorte setorial é essencial para que as empresas não apenas comparem seus resultados, mas compreendam quais são os desafios específicos que precisam enfrentar dentro da sua realidade.

Em setores como educação, varejo e atendimento ao cliente, o principal desafio está na **exposição constante a demandas emocionais e relacionais**, como lidar com o público, resolver conflitos e manter a cordialidade mesmo sob pressão.

Nestes casos, a falta de apoio psicológico e canais de escuta podem comprometer o bem-estar a médio prazo.




Em contrapartida, setores com rotinas mais estáveis, como os Financeiros e de Serviços, apresentam índices intermediários: o ritmo é menos volátil, mas a **falta de diálogo, autonomia e reconhecimento** pode afetar o clima emocional.



Áreas com maior e menor maturidade em bem-estar



Dentro das empresas, existem variações significativas entre áreas. Departamentos como:

-  Recursos Humanos
-  Gente & Gestão
-  Comunicação Interna

Tendem a apresentar maior consciência sobre o tema e, muitas vezes, atuam como promotores do bem-estar.

Esses times geralmente têm mais acesso a treinamentos, informações e recursos de apoio.

Por outro lado, **áreas operacionais, administrativas e comerciais** aparecem com os maiores desafios, tanto por conta da pressão por metas quanto pela cultura orientada exclusivamente à performance. A ausência de pausas, o controle rígido do tempo e a baixa flexibilidade dificultam o cultivo de um ambiente emocionalmente saudável.

Essa variação interna demonstra que **não basta a empresa ter um bom índice médio**: é fundamental observar o **recorte por área, função e localidade**, adotando ações segmentadas que considerem a realidade e os desafios específicos de cada grupo.

Fazer a combinação das informações internas de cada organização com o cenário de mercado é o que vai transformar o bem-estar emocional em prioridade estratégica para as empresas brasileiras, garantindo a saúde dos colaboradores e a sustentabilidade dos negócios.

Há diferenças por porte de empresa (pequena, média, grande)?

O porte da empresa tem sim forte influência sobre a capacidade de planejar, financiar e escalar programas de bem-estar emocional.

Nas **empresas de grande porte**, é mais comum encontrar ações estruturadas, como:

- 🍷 Acesso a planos de saúde com cobertura psicológica;
- 🍷 Parcerias com plataformas de terapia online;
- 🍷 Políticas de retorno ao trabalho pós-afastamento;
- 🍷 Treinamentos para lideranças.

No entanto, mesmo nestes casos, a **qualidade da implementação e o engajamento real dos colaboradores ainda são desafiadores**. Muitas dessas iniciativas existem no papel, mas não são percebidas como efetivas pelas equipes.

Já nas **empresas de médio porte**, há uma busca crescente por inovação em benefícios e cuidado com o clima organizacional, mas os recursos limitados e a falta de time dedicado dificultam o amadurecimento dessas estratégias.

Frequentemente, as ações são **pontuais**, como campanhas de Setembro Amarelo ou semanas da saúde mental, sem continuidade ao longo do ano.

Nas **empresas de pequeno porte**, o cuidado emocional tende a depender fortemente da cultura dos fundadores e da sensibilidade das lideranças diretas.

Embora exista mais proximidade entre gestão e equipe, **há menor estrutura formal e quase nenhuma** mensuração dos impactos emocionais no dia a dia do trabalho.

Essas empresas também são as que menos investem em benefícios voltados diretamente à saúde mental.



Impactos do adoecimento emocional no negócio

Impactos do adoecimento emocional no negócio

Ignorar os sinais de sofrimento emocional no ambiente de trabalho não significa que eles deixem de existir, apenas que seus efeitos tornam-se invisíveis, silenciosos e potencialmente mais graves.

O custo do adoecimento emocional para as empresas é expressivo, ainda que muitas lideranças não consigam visualizá-lo nos relatórios de desempenho convencionais.



Trata-se de um impacto que **atravessa diversas áreas do negócio simultaneamente**, desde a produtividade operacional até a reputação da marca empregadora.

Começemos pelo custo mais evidente: **o absenteísmo.**

Quando um colaborador se afasta por motivo de saúde mental, há uma quebra imediata no fluxo de trabalho, redistribuição de tarefas, sobrecarga da equipe e, muitas vezes, queda na entrega geral.

No Brasil, os transtornos mentais já estão entre as principais causas de **afastamento laboral registrados no INSS segundo o Ministério da Previdência Social.**

Os dados foram compartilhados também pelo G1.

-  Em 2024, foram 3,5 milhões pedidos de licença no INSS motivados por várias doenças;
-  Desse total, 13,5% estão relacionados a transtornos mentais e comportamentais.

Número de benefícios por incapacidade temporária relacionados a transtornos mentais e comportamentais

Em comparação com 2023, o número de trabalhadores com transtornos mentais cresceu 67%

2023 2024

F41 – Outros transtornos ansiosos



F32 – Episódios depressivos



F33 – Transtorno depressivo recorrente



F31 – Transtorno efetivo bipolar



F19 – Transtorno mental e comportamental por uso de múltiplas drogas e substâncias psicoativas



F43 – Reações ao stress grave e transtorno adaptação



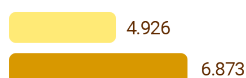
F10 – Transtorno mentais e comportamentais devido ao uso de álcool



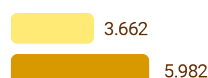
F20 – Esquizofrenia



F14 – Transtorno mentais e comportamentais devido ao uso de cocaína



F60 – Transtorno específico da personalidade



O crescimento contínuo desses afastamentos reflete não apenas o agravamento dos quadros de saúde mental, mas também a falta de estruturas internas que ofereçam apoio antes que a situação chegue a esse ponto.

O presenteísmo, embora menos perceptível, **é igualmente prejudicial.**

Ele ocorre quando o colaborador comparece ao trabalho, mas sem condições emocionais de atuar com foco, energia ou criatividade.

Estudos indicam que o presenteísmo pode ser mais custoso do que o próprio absenteísmo, já que reduz a qualidade da entrega, eleva o número de erros, afeta os prazos e impacta o clima da equipe.

No caso de lideranças adoecidas emocionalmente, o impacto é ainda mais profundo, pois afeta diretamente a segurança psicológica do time, desencadeando um ciclo de estresse coletivo.

O turnover emocional também representa um prejuízo significativo.

Quando um profissional decide sair da empresa por motivos relacionados à saúde emocional (como esgotamento, desvalorização ou sentimento de abandono) a organização não apenas perde um talento, mas também investe novamente em seleção, onboarding e treinamento.

Além disso, a saída de alguém por questões emocionais pode gerar insegurança em toda a equipe, elevando o risco de novos desligamentos e afetando a reputação da empresa como empregadora.

Do ponto de vista financeiro, esses impactos podem ser estimados. Por exemplo:

- ☛ Uma empresa com 200 colaboradores e rotatividade emocional de 10% ao ano terá 20 desligamentos relacionados ao bem-estar;
- ☛ Considerando um custo médio de R\$ 20 mil por demissão (entre rescisão, recrutamento e treinamento), o prejuízo direto supera **R\$ 400 mil por ano**;
- ☛ Essa conta ainda não leva em consideração perdas indiretas com queda de produtividade, afastamentos e reputação.

Mas os impactos vão além dos números.

O adoecimento emocional compromete o senso de pertencimento, corrói o engajamento e mina a confiança na organização.

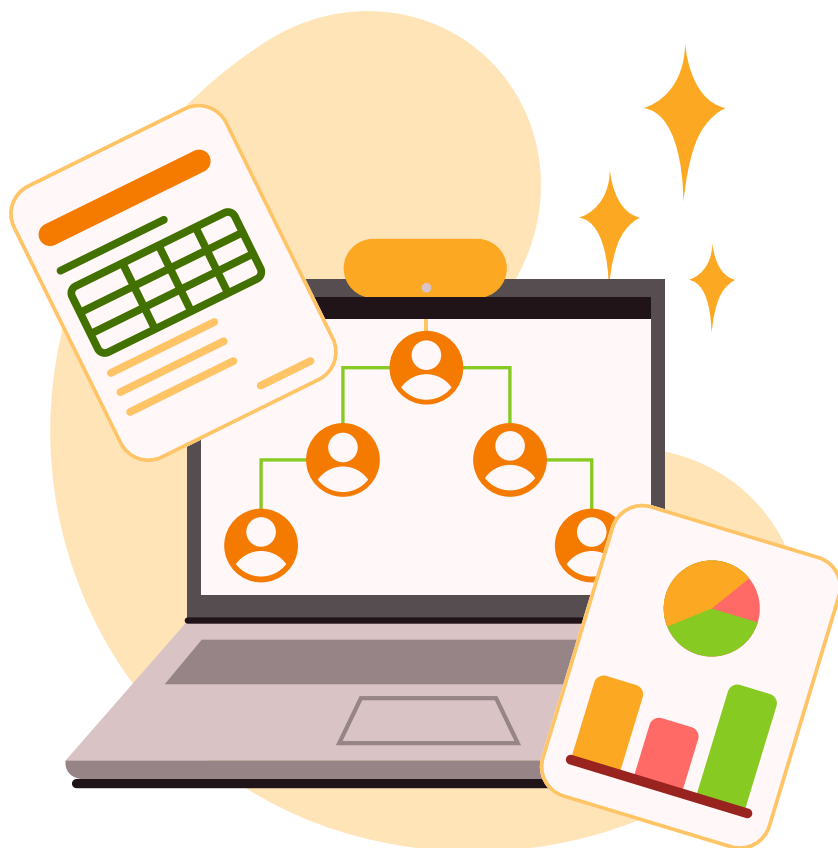
Empresas que não atuam de forma preventiva tendem a conviver com ambientes instáveis, onde o medo, a sobrecarga e a desmotivação silenciosa se tornam parte da rotina.

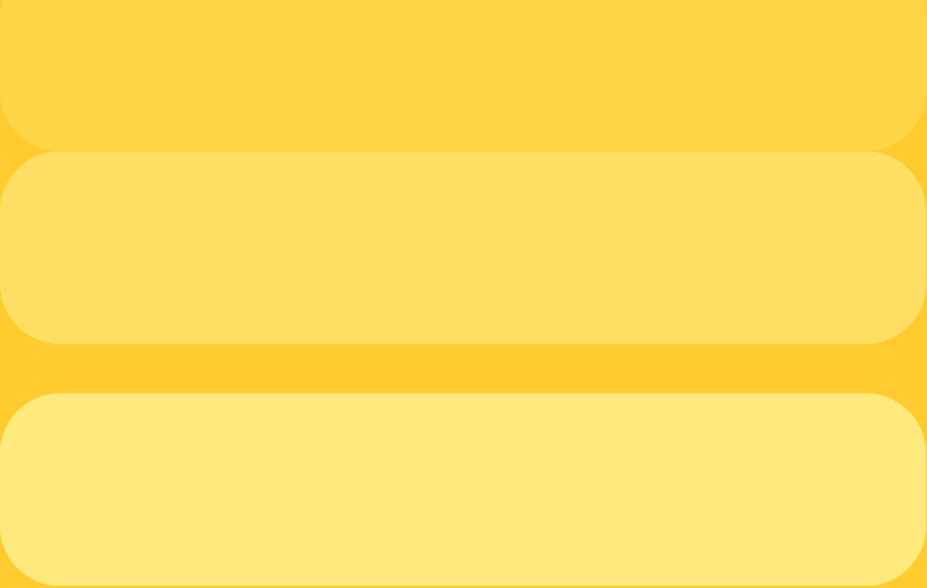
Aspecto	Cenário atual (reativo)	Cenário ideal (preventivo e estratégico)
Ações de cuidado	Pontuais, após crises	Contínuas, planejadas e estruturadas
Papel de liderança	Ausente ou neutro	Ativo, acolhedor e capacitado
Cultura emocional	Tóxica ou negligente	Psicologicamente segura
Acompanhamento	Inexistente ou superficial	Monitoramento com indicadores integrados
Comunicação	Silêncio, medo e tabu	Transparência, escuta e diálogo

É possível fazer também o **cálculo estimado quando um colaborador se afasta por motivo de saúde mental de forma temporária**. Por exemplo:

- 18 afastamentos x 15 dias x R\$ 400 = **R\$ 108.000/ano** perdidos apenas com absenteísmo;
- Se adicionarmos a isso o custo do presenteísmo e do turnover emocional, esse valor pode facilmente ultrapassar **R\$ 500 mil por ano.**

Essa quantia poderia ser investida em programas estruturados de bem-estar, treinamentos e ações preventivas com retorno garantido.





Autodiagnóstico de maturidade em saúde mental

Autodiagnóstico de maturidade em saúde mental

O autodiagnóstico é o ponto de partida para que cada empresa entenda seu estágio atual de maturidade em relação ao bem-estar emocional.

Isso significa que cada organização pode encontrar seu Índice de Bem-estar e Saúde Mental.

Ao identificar com precisão onde estão suas forças e lacunas, é possível traçar um plano de ação realista, consistente e ajustado à sua cultura organizacional.

A partir de agora, vamos compartilhar como realizar essa atividade na prática!

Matriz com 4 níveis de maturidade

A seguir, apresentamos uma matriz com **quatro níveis de maturidade organizacional**, baseada nos cinco pilares do Índice empresarial de Bem-estar e Saúde Mental.

O objetivo é que a empresa consiga se avaliar e se localizar dentro desse percurso evolutivo.

Reativo

A empresa atua apenas em situações de crise, com ações improvisadas ou inexistentes. Não há estratégia, nem indicadores de acompanhamento.

Iniciante

Existem ações pontuais, como campanhas ou eventos, mas sem regularidade ou articulação entre áreas. O tema não é prioridade da liderança.

Estruturado

A empresa possui programas e benefícios consistentes, indicadores em monitoramento e políticas de cuidado com saúde mental. Lideranças são treinadas.

Estratégico

O bem-estar é parte da cultura. Existe uma governança ativa, comunicação transparente, indicadores evolutivos e engajamento de todas as áreas.

Essa classificação pode e deve variar entre os diferentes pilares e áreas da empresa. Uma organização pode estar em estágio Estratégico em acesso a benefícios, mas ainda Reativa em segurança psicológica, por exemplo.

Perguntas de autodiagnóstico

Confira a lista de perguntas práticas para conduzir o autodiagnóstico.

Elas podem ser respondidas individualmente ou em comitês, com **SIM** ou **NÃO**, e ajudam a localizar cada pilar da organização na matriz de maturidade.

Pilar 1: Absenteísmo

- ☞ Temos dados atualizados sobre afastamentos por questões emocionais?
- ☞ Sabemos identificar sinais precoces que antecedem os afastamentos?
- ☞ Oferecemos suporte pós-retorno ao trabalho?

Pilar 2: Presenteísmo

- Existem mecanismos para identificar queda de produtividade associada à saúde mental?
- Lideranças são capacitadas para lidar com sinais de desmotivação ou sofrimento psíquico?
- Oferecemos flexibilidade e pausas saudáveis no dia a dia?

Pilar 3: Turnover emocional

- Investigamos as causas emocionais nos pedidos de desligamento?
- Temos políticas de retenção focadas em bem-estar?
- As lideranças têm abertura para conversas francas sobre sobrecarga ou esgotamento?

Pilar 4: Clima emocional

- ☞ Aplicamos pesquisas frequentes sobre clima e segurança psicológica?
- ☞ Existem canais de escuta e suporte emocional disponíveis e acessíveis?
- ☞ Os colaboradores sentem que podem expressar emoções sem medo?

Pilar 5: Benefícios e iniciativas

- ☞ Oferecemos benefícios que incluam cuidado com a saúde mental (terapia, equipe de atenção primária, pausas, etc.)?
- ☞ Os colaboradores conhecem e utilizam esses recursos?
- ☞ Há integração entre benefícios, políticas e comunicação interna?

Interpretação de resultados e plano de ação recomendado

A partir das 15 respostas para as perguntas, você consegue **encontrar o nível em que sua empresa se encontra**:

Entre 1 e 5 respostas positivas

SIM



Reativo

Entre 6 e 9 respostas positivas

SIM



Iniciante

Entre 10 e 12 respostas positivas

SIM



Estruturado

Entre 13 e 15 respostas positivas

SIM



Estratégico

Após a análise, a empresa pode:

1. Mapear em qual nível está posicionada em cada pilar;
2. Identificar quais áreas internas apresentam maiores lacunas;
3. Construir um plano de ação com metas progressivas, iniciando pelos pilares mais críticos.

Sugestão de plano de ação progressivo:

Reativo

Mapear causas, ouvir lideranças e colaboradores, priorizar ações emergenciais;

Iniciante

Estruturar calendário de ações e comunicar melhor os recursos existentes;

Estruturado


Revisar indicadores e alinhar estratégias com outras áreas;

Estratégico

Documentar boas práticas, treinar novas lideranças e expandir a cultura.

O autodiagnóstico deve ser feito **ao menos uma vez por ano**, preferencialmente com reavaliações trimestrais em áreas mais sensíveis.

Ele funciona como um termômetro emocional da organização e como um guia confiável para tomada de decisões estratégicas.



Recomendações para criar uma cultura de bem-estar emocional

Recomendações para criar uma cultura de bem-estar emocional

Construir uma cultura organizacional verdadeiramente comprometida com o bem-estar e saúde mental exige mais do que boas intenções ou ações pontuais.

Trata-se de uma jornada que envolve **governança clara, lideranças capacitadas, canais de escuta ativos e benefícios integrados à estratégia de negócios.**

A seguir, apresentamos um conjunto de recomendações práticas, estruturadas em cinco frentes essenciais **para tornar o bem-estar parte da identidade da empresa.**







Políticas e governança interna

Uma cultura de bem-estar só se sustenta quando existe clareza institucional sobre o tema.

Isso começa com políticas internas bem definidas, públicas e acessíveis a todos os colaboradores.

Ter uma política formal de saúde mental sinaliza o compromisso da empresa com o cuidado, além de orientar lideranças e equipes sobre direitos, recursos disponíveis e protocolos de apoio.

Essas políticas devem ir além do que está previsto na CLT ou em planos de saúde. Elas precisam incluir, por exemplo:

-  Diretrizes de prevenção e acompanhamento de casos de burnout;
-  Condutas esperadas em situações de crise emocional;
-  Protocolos de retorno ao trabalho após afastamento por questões psicológicas;
-  Compromissos com a confidencialidade e o respeito à individualidade.

Além disso, é recomendável que exista uma **estrutura de governança dedicada ao tema**, como comitês de bem-estar, **grupos de diversidade** ou núcleos de escuta interna.

Esses grupos devem ser compostos por membros do RH, lideranças estratégicas e representantes das equipes, garantindo uma escuta plural e contínua.

Governança também significa **monitorar os indicadores de bem-estar com frequência** e incluir os resultados nas pautas da alta liderança.

Se o bem-estar não fizer parte das decisões estratégicas, dificilmente será percebido como uma prioridade pela organização.

Lideranças preparadas e apoio contínuo

Lideranças são o elo mais sensível e mais potente na criação de um ambiente emocionalmente saudável.

Um gestor atento, acolhedor e bem preparado pode ser a diferença entre um colaborador permanecer engajado ou entrar em colapso emocional.

Por isso, é essencial investir na **capacitação contínua de lideranças** com foco em:

- ☛ Identificação precoce de sinais de sofrimento emocional;
- ☛ Desenvolvimento de escuta ativa e empática;
- ☛ Comunicação não violenta e humanizada;
- ☛ Gestão do estresse da equipe (e do próprio líder);
- ☛ Condução de conversas difíceis com segurança emocional

No entanto, não basta oferecer um treinamento pontual e esperar uma transformação cultural. É preciso **manter o apoio às lideranças no dia a dia**, por meio de espaços de mentoria, grupos de troca, materiais de apoio e acompanhamento psicológico quando necessário.

Além disso, as lideranças devem ser reconhecidas por seu papel no bem-estar das equipes. Isso significa incluir o cuidado emocional como critério de avaliação de desempenho, **promovendo uma cultura onde liderar com empatia é valorizado, e não visto como perda de tempo.**

Comunicação e canais de escuta

Ambientes emocionalmente saudáveis são aqueles onde as pessoas **sentem que podem falar e que serão ouvidas com respeito, sem medo.**

Por isso, investir em comunicação transparente e canais ativos de escuta é fundamental.

Uma estratégia eficaz deve combinar:

Canais formais

Como ouvidoria interna, e-mails dedicados, caixas de sugestões, reuniões one-on-one e pesquisas pulse;

Canais informais

Rodas de conversa, grupos de afinidade, café com a liderança, momentos de escuta entre colegas;

Campanhas internas

Informativos sobre saúde mental, divulgação de benefícios e conteúdos educativos regulares.

Esses canais precisam ser **seguros, confidenciais** **acessíveis a todas as pessoas**, especialmente às que ocupam cargos operacionais ou com menos acesso à tecnologia.

Além de ouvir, a empresa deve **retornar os aprendizados à equipe**, mostrando que as sugestões são levadas em conta e que ações estão sendo tomadas.

Isso fortalece a confiança e estimula o engajamento nas próximas iniciativas.






Benefícios e incentivos (terapias, pausas, Saúde e Bem-Estar)




Uma cultura de bem-estar se expressa também por meio dos benefícios oferecidos.

No entanto, muitas empresas ainda veem os benefícios de saúde mental como um custo adicional, e não como um investimento estratégico. Isso precisa mudar.

Entre os benefícios que mais impactam o bem-estar emocional estão:

-  Acesso a **terapia psicológica gratuita ou subsidiada**;
-  **Programas de apoio ao colaborador** com atendimento sigiloso 24/7;
-  Flexibilidade de horários e possibilidade de pausas durante o expediente;
-  Incentivos ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (como dias de folga, semana de bem-estar ou jornada reduzida em momentos críticos);
-  Acesso a iniciativas integradas como o **Saúde e Bem-Estar**, que pro-move bem-estar financeiro, emocional e social de forma estruturada.

Além de oferecer esses benefícios, é importante **comunicá-los com clareza e estimular seu uso**, desmistificando tabus e reforçando que cuidar da saúde mental é um direito de todos.

-  Saúde e Bem-Estar é a plataforma ideal para empresas que já são clientes Caju e querem garantir o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, integrando diferentes benefí-cios em uma só plataforma!



Com ela o seu time:

- Centraliza a contratação e gestão de parceiros;
- Oferece versatilidade na escolha de ofertas atrativas e completas para os colaboradores;
- Garante a integração das informações.

Um ponto-chave é integrar os benefícios ao cotidiano da empresa e não tratá-los como “extras” em datas comemorativas.

Quando o bem-estar está presente nos rituais, nas metas e nas relações diárias, ele se torna parte da cultura.

Indicadores a serem monitorados

Por fim, nenhuma cultura se sustenta sem dados. Monitorar indicadores de bem-estar permite avaliar o impacto das ações, identificar tendências, antecipar crises e ajustar rotas.

Mais do que isso, **os dados ajudam a dar legitimidade à pauta junto à liderança executiva**, transformando percepções subjetivas em decisões estratégicas.

Entre os indicadores mais relevantes, destacamos:

Taxa de absenteísmo

Por questões psicológicas;

Taxa de presenteísmo

Via autodeclaração ou análise de produtividade;

Turnover emocional

Motivos de desligamento relacionados à saúde emocional;

Uso de benefícios de saúde mental

Número de sessões de Psicoterapia realizadas;

Resultados de pesquisas de clima e segurança psicológica;

Índice de bem-estar interno

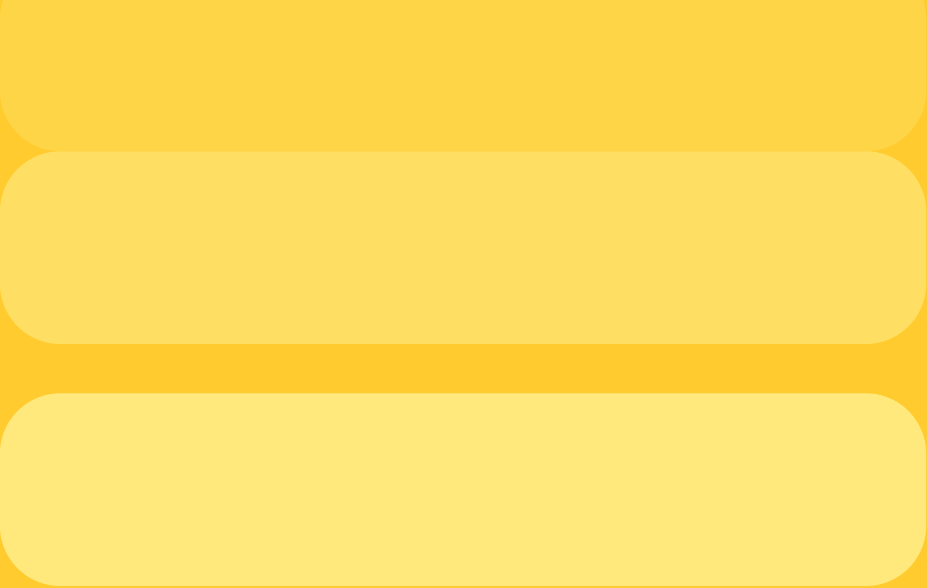
Construído a partir dos pilares apresentados neste material.

Esses indicadores devem ser acompanhados periodicamente, seja mensal, trimestral ou semestralmente, e **analisados em conjunto, cruzando dados de diferentes áreas para revelar insights mais profundos.**

Cultivar uma cultura de bem-estar emocional é um compromisso contínuo. Envolve escuta, empatia, estrutura e, acima de tudo, a decisão consciente de colocar as pessoas no centro das escolhas da organização.

Quando isso acontece, o impacto vai além da saúde individual: ele transforma relações, aumenta a produtividade e cria ambientes onde as pessoas querem permanecer.





Ferramentas práticas para apoiar as ações de bem-estar e saúde mental ao longo do ano

Ferramentas práticas para apoiar as ações de bem-estar e saúde mental ao longo do ano

Material para impressão

Este capítulo é dedicado à aplicação direta dos conceitos apresentados ao longo deste material.

Reunimos aqui duas ferramentas fundamentais para qualquer RH que deseje sair da reflexão e partir para a ação: um **Checklist de Ações Prioritárias** e um **Modelo de Pesquisa Rápida de Clima Emocional**.

Ambos podem ser adaptados à realidade da sua empresa e servem como ponto de partida para uma cultura mais saudável e estratégica.

Checklist de Ações Prioritárias para o RH implementar

Este checklist é um roteiro prático e completo para apoiar o RH na implementação e consolidação de ações voltadas à saúde mental no ambiente corporativo.

Ele está dividido em cinco pilares, os mesmos que compõem o Índice de Bem-estar e Saúde Mental, e pode ser utilizado de forma contínua: marque os itens já realizados e identifique os próximos passos.



Pilar 1: Absenteísmo por causas emocionais

Ação	Status
Mapear os motivos mais frequentes de afastamento por saúde mental nos últimos 12 meses	<input type="checkbox"/>
Estabelecer um fluxo formal de acompanhamento pós-retorno ao trabalho	<input type="checkbox"/>
Criar materiais informativos sobre direitos, apoio e acolhimento para pessoas afastadas	<input type="checkbox"/>
Treinar lideranças para identificar sinais precoces de esgotamento e sofrimento emocional	<input type="checkbox"/>
Estabelecer indicadores mensais de absenteísmo emocional com base em dados do DP e/ou ASO	<input type="checkbox"/>

Pilar 2: Presenteísmo e produtividade comprometida

Ação	Status
Realizar rodas de conversa com colaboradores para levantar percepções de sobrecarga	<input type="checkbox"/>
Implantar pausas regulares obrigatórias para funções críticas ou repetitivas	<input type="checkbox"/>
Oferecer práticas de autorregulação e pausas mentais (mindfulness, alongamento, relaxamento guiado)	<input type="checkbox"/>
Estimular o uso de feedbacks contínuos e one-on-one com foco no bem-estar e equilíbrio	<input type="checkbox"/>
Medir a percepção de produtividade afetada por questões emocionais em pesquisas internas	<input type="checkbox"/>

Pilar 3: Turnover emocional

Ação	Status
Incluir perguntas sobre saúde emocional nas entrevistas de desligamento	<input type="checkbox"/>
Rastrear e categorizar demissões relacionadas a esgotamento ou clima organizacional tóxico	<input type="checkbox"/>
Criar um plano de retenção com foco em bem-estar para áreas críticas	<input type="checkbox"/>
Avaliar impacto do turnover emocional no orçamento e clima da equipe remanescente	<input type="checkbox"/>

Pilar 4: Clima emocional e segurança psicológica

Ação	Status
Implementar canais de escuta ativa (física ou digital) com garantia de anonimato	<input type="checkbox"/>
Aplicar pesquisa de clima com foco específico em segurança psicológica	<input type="checkbox"/>
Criar protocolos claros de acolhimento em casos de crise emocional	<input type="checkbox"/>
Promover treinamentos sobre empatia, escuta e comunicação não violenta	<input type="checkbox"/>
Estabelecer indicadores de clima emocional por área/departamento	<input type="checkbox"/>

Pilar 5: Acesso a benefícios e iniciativas

Ação	Status
Mapear e divulgar os benefícios existentes voltados à saúde mental	<input type="checkbox"/>
Estimular o uso de serviços de apoio psicológico (internos ou externos)	<input type="checkbox"/>
Implantar programa contínuo de educação emocional e autocuidado	<input type="checkbox"/>
Criar calendário anual de ações sobre bem-estar (incluindo o Setembro Amarelo)	<input type="checkbox"/>
Avaliar percepção de valor dos benefícios por meio de pesquisa de satisfação	<input type="checkbox"/>

Como usar este checklist:

Use como um painel de controle interno.
Imprima, compartilhe com o time de Gente & Gestão,
revisite a cada trimestre e acompanhe a evolução.

Quanto mais ações forem incorporadas, mais próximo
estará de construir uma cultura organizacional
verdadeiramente estratégica e saudável.

Modelo de pesquisa rápida de clima emocional







Este modelo de pesquisa foi desenhado para
**medir o clima emocional de forma ágil, objetiva
e contínua.**

Pode ser aplicado via formulário online, papel, QR Code
ou integrado ao sistema de comunicação interna da
empresa.

Recomendamos aplicar mensalmente, trimestralmente
ou sempre que houver mudanças significativas
(reestruturações, crises, novos projetos).

Objetivos da pesquisa:

-  Medir a percepção de segurança emocional e apoio;
-  Avaliar o impacto das condições de trabalho no bem-estar individual;
-  Identificar áreas de atenção antes que evoluam para crises;
-  Promover escuta ativa e direcionar ações de melhoria.

Estrutura da pesquisa:

Parte 1 • Escala de percepção

De 1 a 5

1 = discordo totalmente

5 = concordo totalmente

Pergunta	Escala
Sinto que posso ser eu mesmo(a) no ambiente de trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Minha liderança direta se importa genuinamente com meu bem-estar	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Tenho acesso a recursos que me ajudam a cuidar da minha saúde mental	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Consigo manter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Posso expressar sentimentos ou dificuldades sem medo de retaliação	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Sinto que tenho apoio emocional quando enfrento situações difíceis	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
O ambiente de trabalho contribui positivamente para a minha saúde mental	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

Parte 2 • Perguntas abertas

1. O que te faz sentir bem no trabalho atualmente?
2. Qual fator mais contribui negativamente para sua saúde mental hoje?
3. Que sugestões você daria para melhorar o bem-estar da equipe?

Parte 3 • Monitoramento demográfico

Área ou departamento:

Tempo de empresa:

☐

Até 6 meses

☐

6 a 12 meses

☐

+1 ano

Modalidade de trabalho:

☐

Presencial






☐

Híbrido

☐


Remoto

Dicas para aplicar com sucesso:

-  **Garanta anonimato**
para respostas mais sinceras;
-  **Compartilhe os resultados**
com todos os colaboradores;
-  **Comunique claramente**
quais ações serão tomadas a partir da escuta;
-  **Crie uma rotina:**
quanto mais regular for a aplicação, mais confiável será a análise de tendências;
-  **Utilize ferramentas conhecidas**
como Google Forms, Typeform ou o sistema interno de comunicação da empresa.

Com esse capítulo em mãos, o RH tem uma base sólida para diagnosticar, priorizar, planejar e implementar ações efetivas.

Os próximos passos agora são: acompanhar os indicadores, envolver a liderança e tornar o bem-estar uma causa viva e estratégica dentro da empresa.



**Olhar para
bem-estar e
saúde mental
não é um extra:
é um pilar
estratégico**

Olhar para bem-estar e saúde mental não é um extra: é um pilar estratégico

Ao longo deste guia, vimos que o bem-estar associado à saúde mental deixou de ser um tema periférico nas empresas para se tornar um imperativo estratégico.

Dados globais e nacionais reforçam que os desafios emocionais vividos no ambiente de trabalho afetam a produtividade, o engajamento, a retenção de talentos e nos resultados do negócio.

Não se trata de fazer mais uma campanha ou oferecer um novo benefício isolado, mas sim de **construir uma cultura onde o cuidado com as pessoas seja contínuo, genuíno e estratégico.**

Cuidar do bem-estar emocional é investir na sustentabilidade da empresa, na inteligência relacional das equipes e na construção de um ambiente psicologicamente seguro, onde cada pessoa possa performar sem sacrificar sua saúde.

E esse cuidado **precisa estar presente todos os dias, não apenas durante o Setembro Amarelo.**

Seu índice começa com você

Este guia propõe uma mudança de mentalidade: em vez de depender de benchmarks externos e dados pouco representativos, sua empresa pode e deve criar seu próprio **Índice de Bem-estar e Saúde Mental.**

Um índice que reflita sua cultura, seus desafios, suas equipes e sua realidade.

Com os cinco pilares propostos (absenteísmo, presenteísmo, turnover emocional, clima emocional e benefícios), é possível iniciar uma jornada de diagnóstico, estruturação e evolução contínua.

A matriz de maturidade, o autodiagnóstico, as ferramentas e o checklist incluídos neste material são pontos de partida poderosos.

Mas o próximo passo depende de você e da sua liderança.

**O bem-estar não é um destino.
É uma prática. É uma decisão.
É uma escolha diária.**



Convite para ação: diagnosticar, implementar e acompanhar

Agora que você conhece os fundamentos de um índice interno de bem-estar, é hora de agir:

1. **Aplique o autodiagnóstico**
com seu time de RH ou Comitê de Gente;
2. **Identifique os pilares críticos**
e defina prioridades com base no checklist;
3. **Implemente ações estruturadas e comunique os avanços;**
4. **Engaje suas lideranças**
com dados e capacitações contínuas;
5. **Acompanhe os indicadores**
ao longo do tempo e celebre cada progresso.

Não importa o tamanho da sua empresa, nem o ponto de partida.

**O que importa é dar
o primeiro passo com
intenção, escuta
e coragem.**

Como a Caju pode ajudar?

Na Caju, acreditamos que o bem-estar começa pelo básico, mas **vai muito além.**

Por isso, desenvolvemos soluções completas para apoiar empresas em todas as etapas dessa jornada.

Com o **Saúde e Bem-Estar**, você tem acesso a uma plataforma que une bem-estar emocional, financeiro e social de forma prática, flexível e integrada à rotina das pessoas.

Oferecemos:

Benefícios personalizáveis que promovem autonomia e equilíbrio;

Incentivos voltados à saúde mental e qualidade de vida;

Apoio à gestão de clima, engajamento e reconhecimento;

Ferramentas e insights para líderes e RHs.



Se sua empresa quer transformar o cuidado em cultura, **conte com a gente para fazer parte dessa mudança.**






Fale agora com nosso time e descubra como podemos ajudar.

Anexos e Referências




Fontes dos dados mencionados

Abaixo estão as fontes utilizadas para a construção deste guia. Todas são públicas, confiáveis e atualizadas, garantindo a legitimidade das informações:




Dados globais e tendências internacionais:

-  [Gallup – State of the Global Workplace 2025](#)
-  [OMS – Key Facts](#)
-  [OMS/WHO guidelines on mental health at work 2022](#)

Dados nacionais e pesquisas de mercado:

-  [Zenklub – Índice de Bem-Estar Corporativo 2023](#)
-  [G1 – Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos:](#)
-  [G1 – Dor na coluna lidera motivos de afastamento do trabalho em 2024; transtornos mentais têm aumento:](#)

Dados nacionais e pesquisas de mercado:

-  [OMS / Organização Mundial da Saúde](#)
-  [INSS – Dados abertos](#)
-  [IBGE – Dados abertos](#)

Glossário de termos técnicos

Termo	Definição
Absenteísmo	<p>Ausência do colaborador ao trabalho por motivos de saúde, pessoais ou outros.</p> <p>Quando recorrente, pode sinalizar problemas estruturais.</p>
Presenteísmo	<p>Quando o colaborador está presente fisicamente, mas emocional ou cognitivamente indisponível, afetando sua produtividade.</p>
Burnout	<p>Síndrome de esgotamento profissional, reconhecida pela OMS, caracterizada por exaustão emocional, cinismo e baixa realização.</p>
Turnover emocional	<p>Rotatividade causada por fatores ligados ao bem-estar, como clima tóxico, sobrecarga, falta de reconhecimento ou desamparo emocional.</p>

Segurança psicológica

Capacidade do ambiente de trabalho de permitir que as pessoas se expressem sem medo de punições, constrangimentos ou julgamentos.

Cultura organizacional

Conjunto de valores, práticas, comportamentos e normas que moldam a forma como a empresa se relaciona com seus colaboradores e stakeholders.

Clima emocional

Percepção coletiva sobre o ambiente emocional da empresa, incluindo apoio, confiança, respeito e acolhimento.

Autodiagnóstico

Ferramenta de análise interna que permite mapear o nível de maturidade da empresa em relação a determinados critérios ou práticas.

Checklist de ações

Lista organizada de tarefas que ajudam na implementação de estratégias, facilitando o acompanhamento e a priorização.

Links úteis para aprofundar o tema

📌 [Saúde e Bem-Estar](#)

📌 [Portal Setembro Amarelo](#)

ABP (Associação Brasileira de Psiquiatria):

📌 [Manual de saúde mental no trabalho – OMS](#)

📌 [Ferramenta de pesquisa](#)

Esperamos que este material seja útil, aplicável e motivador para que sua empresa avance em direção a uma cultura onde o bem-estar emocional seja uma prioridade de verdade, e não apenas no discurso.

Se precisar de apoio para colocar essas ideias em prática, conte com a **Caju**.

Transforme o Setembro Amarelo em um ponto de virada.

Transforme o bem-estar em estratégia.