



ALBERT EINSTEIN

SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA



ALBERT EINSTEIN
INSTITUTO ISRAELITA DE
ENSINO E PESQUISA
CENTRO DE EDUCAÇÃO EM SAÚDE
ABRAM SZAJMAN

REPORT FINAL - RESUMO 2023 E 2024

Centro de Referência Einstein em Saúde Mental e Bem-Estar para Empresas

Um trabalho colaborativo entre Einstein e as organizações ArcelorMittal, Ambev, BMA Advogados, CCEE, Elopar, Fundação Renova, Hospital Virtude, Rede Santa Catarina, Samarco, Vale, membros fundadores desta iniciativa.



Associados ao Centro de Referência Einstein



Sumário

O que é o Centro de Referência Einstein em Saúde Mental?	04
Por que ter um Centro de Referência Einstein em Saúde Mental?	04
Por que ser um Centro de Referência Einstein em Saúde Mental?	05
Estrutura do Centro de Referência	05
O que rolou nos encontros passados...	06
3º encontro CRESM - Promovendo a Segurança Psicológica no Ambiente de Trabalho	12
3º Webinar - Trabalho e Felicidade: é possível conciliar?	19
Case 1 - Cultura de bem-estar na Samarco	20
Case 2 - Estar Bem na Heineken: O Programa HEI-Life	26
Case 3 - Ferramentas de Gestão de Saúde Mental na ArcelorMittal	30
Case 4 - Academia de Liderança FCLATAM	35
Case 5 - Fortalecimento da liderança Einstein em bem-estar e saúde mental	38
Conclusão e temas dos próximos encontros	42
Pessoas que contribuíram para a criação deste material	44

O que é o Centro de Referência Einstein em Saúde Mental?

Um polo catalisador de transformação com o objetivo de reunir líderes, profissionais e especialistas de saúde mental que possam aprender e contribuir coletivamente para o desenvolvimento humano de sua empresa, proteger a saúde mental dos seus colaboradores e garantir o desenvolvimento da cultura de bem-estar e saúde mental nos ambientes de trabalho.

Objetivos

- Ampliar o acesso à informação;
- Promover políticas de conscientização;
- Impulsionar transformações positivas individuais e coletivas;
- Fortalecer uma cultura de bem-estar nas organizações;
- Refletir sobre estratégias eficazes de prevenção, intervenção e tratamento.

Por que **TER** um Centro de Referência Einstein em Saúde Mental?

1. Desafio coletivo

Compromisso do Einstein em **construir um futuro melhor para a saúde**, por meio da **colaboração e troca de conhecimento** entre profissionais **comprometidos** com a transformação do setor e de nossa sociedade.

2. Impacto à Saúde

Transtornos mentais, como depressão e ansiedade, têm **impactos significativos na saúde física e na qualidade de vida**, e estão **associados a comorbidades como doenças cardiovasculares e diabetes**.

3. Necessidade

Prevalência de transtornos de ansiedade terceiro em depressão. **Posição crítica em relação à saúde mental. Reforça a importância de um centro dedicado à saúde mental** para enfrentar essa crise.

4. Ambiente de Trabalho

A saúde mental dos trabalhadores é um desafio global, com **impactos na produtividade e no bem-estar**. O centro visa mitigar esses efeitos e **promover um ambiente de trabalho saudável**.



Por que **SER** um Centro de Referência Einstein em Saúde Mental?

1. Colaboração e Transformação

Ser membro proporciona a oportunidade de colaborar com líderes e especialistas, **contribuindo para a transformação do setor de saúde mental nas organizações.**

2. Conhecimento e Práticas

Acesso a um ambiente colaborativo para compartilhar e aplicar conhecimento, desenvolver novas práticas e participar de iniciativas que podem **impactar positivamente o bem-estar dos colaboradores em suas organizações.**

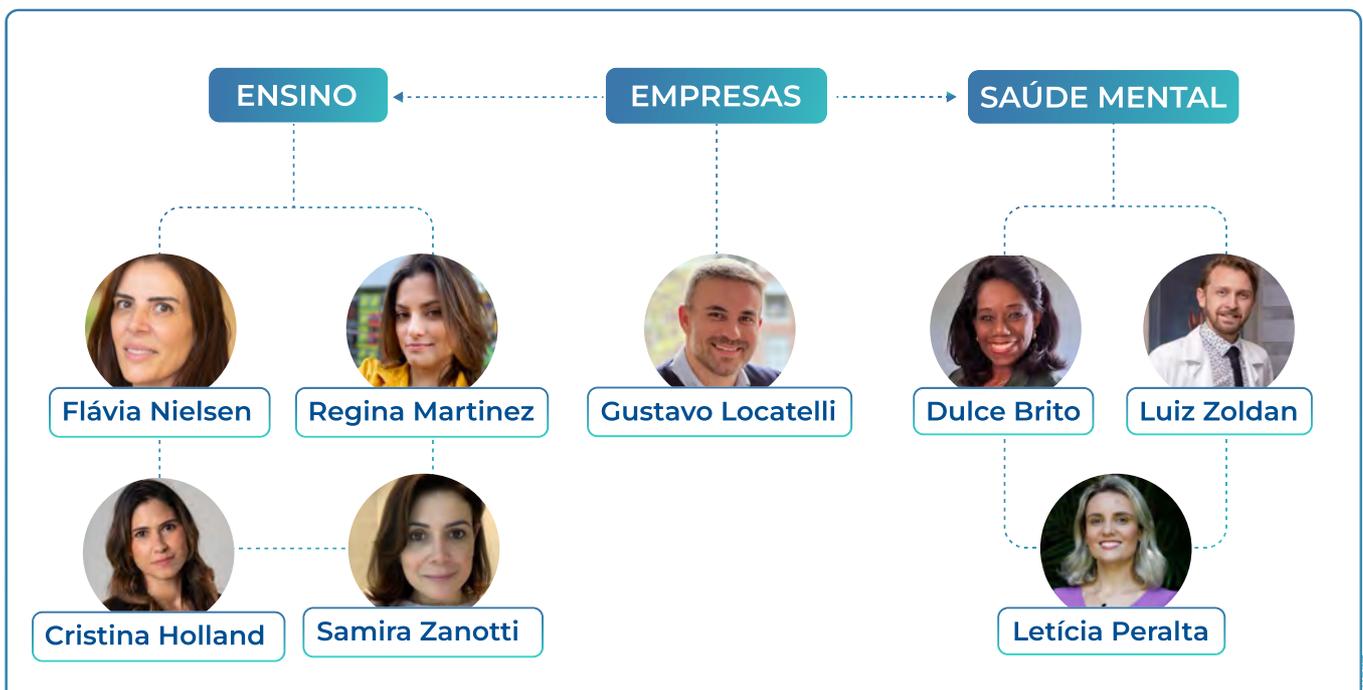
3. Promoção da Saúde Mental

Os membros podem **promover a saúde mental em suas empresas**, implementando políticas de conscientização, e **construindo uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar mental.**

4. Estratégias

Os membros podem refletir sobre estratégias eficazes de prevenção, intervenção e tratamento.

Estrutura do Centro de Referência



O que rolou nos encontros passados...

Este reporte traz as discussões e aprendizados adquiridos ao longo dos encontros realizados pelo Centro de Referência Einstein em Saúde Mental, com a participação de diversas empresas que promovem a troca de boas práticas em saúde mental nas organizações. Neste segundo reporte, destacamos os encontros realizados entre 2023 e o início de 2024, abordando temas essenciais para o fortalecimento da saúde mental no ambiente corporativo.

WNON

Garantia de acesso a cuidados de Saúde Mental

Garantia de Acesso a Cuidados de Saúde Mental

No terceiro encontro de 2023, discutimos a importância de garantir o acesso a cuidados de saúde mental, tanto no Sistema Único de Saúde (SUS) quanto na saúde suplementar. A acessibilidade é um ponto crítico no Brasil, especialmente no SUS, que é responsável por atender a maior parte da população. Embora existam Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), que oferecem atendimento especializado para transtornos mentais graves e persistentes, a rede de saúde mental enfrenta limitações, principalmente no que diz respeito ao atendimento de casos de moderada complexidade.

Na Atenção Primária à Saúde (APS), a saúde mental é uma das áreas prioritárias, mas muitas vezes os serviços oferecidos não conseguem atender à demanda crescente. A APS é o ponto de entrada preferencial para os usuários do SUS, sendo responsável pela identificação precoce de transtornos mentais, encaminhamentos e acompanhamento contínuo. No entanto, a ausência de ambulatórios específicos para casos de moderada complexidade, que não necessitam de um CAPS mas também não podem ser completamente tratados na APS, gera lacunas no cuidado. Este vácuo acaba pressionando as urgências e emergências, além de resultar em agravos para os pacientes, que frequentemente não recebem o suporte terapêutico adequado.

As políticas de saúde mental no Brasil, embora bem-intencionadas, ainda apresentam dificuldades de implementação na prática. A escassez de psiquiatras e psicólogos na atenção primária, combinada com a falta de estrutura para o manejo adequado dos casos, impacta diretamente a qualidade e a continuidade do cuidado. A falta de estratégias intermediárias, como os ambulatórios para transtornos mentais moderados, poderia ser uma solução viável para aliviar a pressão sobre as emergências e oferecer um tratamento mais consistente.

Por outro lado, a inovação na saúde suplementar, com o uso de telemedicina e aplicativos de saúde mental, tem aumentado o alcance dos tratamentos, oferecendo uma solução rápida para muitas pessoas que têm dificuldades em acessar atendimento presencial.





No contexto da saúde suplementar, que inclui planos e seguros de saúde privados, observa-se um crescimento na demanda por serviços de saúde mental, especialmente após a pandemia de COVID-19, que ampliou a conscientização sobre a importância do bem-estar mental. Entretanto, a oferta de profissionais especializados, como psiquiatras e psicólogos, ainda é limitada, criando barreiras para o atendimento adequado.

De acordo com a Demografia Médica de 2023, há no Brasil cerca de 12 mil psiquiatras, o que equivale a aproximadamente 5,7 profissionais por 100 mil habitantes, uma proporção abaixo do ideal. Além disso, a distribuição desses especialistas é desigual, concentrando-se nas regiões mais ricas do país, como o Sudeste e o Sul. No que diz respeito aos psicólogos, o Brasil possui cerca de 400 mil profissionais, de acordo com o Conselho Federal de Psicologia (CFP). No entanto, muitos deles também estão concentrados nos grandes centros urbanos, o que limita o acesso nas regiões mais afastadas e carentes.

Nesse cenário, a inovação surge como uma alternativa para superar essas barreiras e ampliar o acesso ao cuidado. Startups de saúde mental, que oferecem serviços como psicoterapia online, plataformas de telemedicina e inteligência artificial para triagem de pacientes, têm ganhado destaque no Brasil. Essas empresas utilizam tecnologias acessíveis para conectar pacientes a profissionais de saúde mental, muitas vezes em regiões onde há escassez de especialistas. Um exemplo são os aplicativos que fornecem terapia por videochamada, permitindo que pacientes em localidades remotas recebam atendimento de qualidade sem a necessidade de deslocamento.



A telepsiquiatria e a psicoterapia virtual, que se expandiram rapidamente durante a pandemia, demonstraram ser ferramentas eficazes e eficientes para atender a população de maneira mais ampla. Um estudo publicado no *Journal of Medical Internet Research* indicou que as consultas online em psiquiatria podem ser tão eficazes quanto as presenciais em termos de resultados terapêuticos para uma série de condições mentais, incluindo ansiedade, depressão e transtornos de estresse pós-traumático.

Além disso, os *wearables* — dispositivos vestíveis que monitoram a saúde — estão começando a desempenhar um papel significativo no apoio à saúde mental. Dispositivos como relógios inteligentes podem monitorar indicadores de estresse, padrões de sono e frequência cardíaca, alertando os usuários e profissionais de saúde sobre possíveis desequilíbrios emocionais. Esse tipo de tecnologia oferece uma abordagem preventiva, permitindo intervenções precoces antes que os problemas se agravem.

As plataformas digitais e dispositivos conectados ao ecossistema de saúde mental também permitem que o tratamento seja mais acessível e contínuo. Pacientes podem acompanhar seu progresso por meio de aplicativos, ter sessões de terapia em horários mais flexíveis e acessar conteúdo educativo sobre saúde mental. Esses avanços ajudam a reduzir o tempo de espera por consultas e criam uma abordagem mais integrada e personalizada ao tratamento.

Contudo, para que essas inovações sejam realmente eficazes e inclusivas, é necessário que as regulamentações avancem, de modo a garantir a qualidade e segurança dos serviços oferecidos pelas startups e plataformas digitais. Além disso, os planos de saúde suplementar precisam ampliar a cobertura desses novos modelos de atendimento, integrando a saúde mental digital como parte essencial de suas ofertas, de forma a garantir que todos os beneficiários possam se beneficiar dessas tecnologias.

Em suma, a combinação da telemedicina, inovação tecnológica e uso de *wearables* oferece novas oportunidades para superar os desafios de acesso a cuidados de saúde mental no Brasil, especialmente no contexto da saúde suplementar. No entanto, para que o impacto seja sentido em larga escala, é necessário um esforço conjunto entre o setor privado, startups de tecnologia e os órgãos reguladores, a fim de criar um sistema mais inclusivo e capaz de atender às crescentes demandas da população.





Cultura de Bem-estar e Saúde Mental nas Organizações

O quarto encontro de 2023 discutiu a importância de promover uma cultura de bem-estar e saúde mental nas organizações. Criar um ambiente onde os colaboradores se sintam mentalmente saudáveis e apoiados é um desafio, mas os benefícios para as empresas são evidentes. A saúde mental impacta diretamente os níveis de absenteísmo e presenteísmo, e pesquisas indicam que ambientes de trabalho que priorizam o bem-estar têm taxas mais baixas de rotatividade e maior produtividade.

Os dados do Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS) mostram que 30% das licenças médicas no Brasil estão relacionadas a transtornos mentais e comportamentais. Além disso, o presenteísmo, em que os colaboradores estão fisicamente presentes, mas mentalmente distantes devido ao estresse ou outros problemas de saúde mental, é um fator oculto que impacta significativamente a produtividade. A pesquisa da Deloitte indicou que empresas que investem em saúde mental têm um retorno de até 5,3 vezes o valor investido, destacando o impacto positivo de uma cultura de bem-estar sobre os resultados financeiros.

A criação de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores também está diretamente ligada a pesquisas de clima e engajamento. Através dessas ferramentas, as empresas podem avaliar como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, sua satisfação com as políticas internas e o apoio que recebem para enfrentar problemas de saúde mental. Pesquisas regulares de clima organizacional permitem que as empresas identifiquem áreas críticas e ajustem suas práticas, garantindo que as necessidades dos colaboradores sejam atendidas de forma contínua.

Outro aspecto importante é a necessidade de políticas e fluxos bem definidos que integrem a saúde mental à governança corporativa. A falta de clareza sobre como os colaboradores devem acessar os serviços de apoio psicológico ou reportar situações de estresse pode gerar desconfiança e frustração. Políticas claras e visíveis, que abordem desde o acolhimento de novos colaboradores até a gestão de crises emocionais, são fundamentais para que a saúde mental seja de fato incorporada à cultura organizacional. A criação de fluxos internos bem estruturados, como a existência de canais de comunicação anônimos e treinamentos regulares sobre bem-estar, é essencial para garantir que os colaboradores se sintam amparados.



Fatores de Risco Psicossocial no Trabalho

No primeiro encontro de 2024, o tema central foi a identificação e a mitigação dos fatores de risco psicossocial no ambiente de trabalho. Fatores de risco psicossocial são elementos do ambiente ou da organização que podem desencadear estresse ou problemas de saúde mental. A Health and Safety Executive (HSE) propõe uma categorização desses fatores, destacando seis dimensões principais:

- **Demandas de Trabalho:** Carga de trabalho excessiva, pressão por prazos apertados e tarefas repetitivas ou complexas estão entre os principais fatores que geram estresse no ambiente de trabalho.
- **Controle:** A falta de autonomia para tomar decisões sobre o próprio trabalho pode aumentar o nível de estresse. Trabalhos onde o colaborador tem pouco controle sobre seus processos e tarefas são mais propensos a gerar insatisfação e problemas de saúde mental.
- **Suporte:** A ausência de apoio por parte de gestores e colegas de trabalho pode agravar o estresse, enquanto ambientes com boa comunicação e suporte emocional tendem a melhorar o bem-estar dos colaboradores.
- **Relacionamentos Interpessoais:** Conflitos no ambiente de trabalho, como bullying, assédio e falta de cooperação entre colegas, contribuem para um ambiente tóxico e prejudicial à saúde mental.
- **Papel:** Quando os colaboradores não têm clareza sobre suas funções ou enfrentam expectativas conflitantes, o estresse pode aumentar. A falta de definição de papéis e responsabilidades é uma das principais causas de *burnout*.
- **Mudanças Organizacionais:** Mudanças frequentes e mal comunicadas, como reestruturações ou novas diretrizes, podem causar ansiedade e insegurança entre os colaboradores.

Para que esses fatores possam ser adequadamente gerenciados, as empresas precisam realizar levantamentos e diagnósticos regulares sobre as condições de trabalho e o impacto delas na saúde mental dos colaboradores. A realização de pesquisas estruturadas, questionários de bem-estar e a análise de indicadores de saúde mental, como os dados de absenteísmo e produtividade, são ferramentas importantes para mapear os fatores de risco existentes.

Além dos levantamentos quantitativos, a organização de grupos focais investigativos é uma prática recomendada para qualificar melhor as demandas e os fatores de estresse específicos. Os grupos focais permitem uma compreensão mais profunda e detalhada das experiências dos colaboradores, fornecendo insights qualitativos que muitas vezes não são captados em questionários padronizados. Esses grupos podem incluir colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e áreas da empresa, o que proporciona uma visão mais ampla e completa dos desafios relacionados ao ambiente de trabalho.

Com base nessas informações, as empresas podem desenvolver planos de ação mais direcionados, que abordem tanto os fatores organizacionais quanto os individuais que contribuem para o estresse e o esgotamento. Esses planos devem incluir tanto ações preventivas quanto de intervenção, visando a criação de um ambiente mais saudável e seguro para todos.



Ferramentas práticas para a Liderança Promover saúde mental

O segundo encontro de 2024 focou nas ferramentas práticas que os líderes podem utilizar para promover a saúde mental de suas equipes. O papel da liderança é essencial no reconhecimento precoce de sinais de estresse e no apoio aos colaboradores, criando um ambiente seguro e acolhedor. Para que os líderes possam desempenhar esse papel de forma eficaz, é fundamental que recebam treinamentos específicos sobre saúde mental.

Os treinamentos de saúde mental para líderes devem conter os seguintes elementos-chave:

- 1. Reconhecimento de Sinais Precoces de Estresse e Transtornos Mentais:** Os líderes precisam ser capazes de identificar sinais de esgotamento, ansiedade, depressão e outros transtornos mentais em seus colaboradores. Isso inclui comportamentos como mudanças de humor, isolamento, queda no desempenho e aumento de ausências.
- 2. Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação:** Uma comunicação aberta e empática é fundamental para que os colaboradores se sintam confortáveis em expressar suas dificuldades. Os líderes devem aprender a ter conversas delicadas sobre saúde mental de forma não julgadora e a oferecer apoio emocional de forma adequada.
- 3. Implementação de Estratégias de Redução de Estresse:** Os treinamentos devem fornecer aos líderes ferramentas práticas para reduzir o estresse em suas equipes. Isso inclui a promoção de pausas regulares, a flexibilização de horários, a delegação adequada de tarefas e a criação de um ambiente de trabalho equilibrado.
- 4. Promoção da Segurança Psicológica:** Os líderes devem ser capacitados a criar um ambiente de segurança psicológica, onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas opiniões e preocupações sem medo de retaliação ou julgamento. A segurança psicológica é um fator crucial para o bem-estar emocional no ambiente de trabalho.
- 5. Gestão de Crises e Encaminhamentos:** Os líderes precisam saber como agir em situações de crise, como identificar quando um colaborador precisa de encaminhamento para serviços especializados e como acompanhar o progresso desses colaboradores após intervenções.

Esses treinamentos são fundamentais para preparar os líderes a não apenas gerenciar suas equipes, mas também promover um ambiente que priorize o bem-estar mental de todos.

Os encontros realizados pelo Centro de Referência Einstein em Saúde Mental entre 2023 e 2024 têm sido essenciais para a troca de boas práticas e o desenvolvimento de estratégias que promovem a saúde mental nas organizações. A implementação de uma cultura de bem-estar, a identificação de fatores de risco psicossocial e o uso de ferramentas práticas para o manejo do estresse são essenciais para transformar o ambiente de trabalho em um espaço que prioriza o bem-estar dos colaboradores. À medida que avançamos para 2024, o tema da segurança psicológica se destaca como fundamental para continuar essa jornada

Promovendo a Segurança Psicológica no Ambiente de Trabalho

O encontro sobre segurança psicológica no ambiente corporativo, destacou a importância do tema para o desempenho a longo prazo e a necessidade de mudanças culturais sustentáveis. Foram realizadas atividades dinâmicas e discussões sobre a implementação de um ambiente de segurança psicológica, abordando temas como preparação, participação e resposta produtiva a falhas. A reunião enfatizou a necessidade de uma mudança de mentalidade em relação ao bem-estar mental no local de trabalho.

Confira as palestras e temas em destaque:

Segurança Psicológica / (Luiz Zoldan)

1



1. Segurança Psicológica: Conceituação e Aplicabilidades para o Ambiente Corporativo (Luiz Zoldan)

Luiz é Médico formado pela UNICAMP, psiquiatra pela USP e especialista em dependência química pela Unifesp e Psicologia Positiva e Ciência do Bem-Estar pela PUCRS. Fez MBA em Gestão de Saúde pelo Insper e é certificado em Economia Comportamental pela Chicago University. Membro Internacional da *American Psychiatric Association (APA)* e da *Climate Psychiatry Alliance (CPA)*.

Luiz incentivou a discussão sobre a importância da segurança psicológica no ambiente corporativo, destacando seu impacto na performance a longo prazo e a necessidade de mudanças culturais sustentáveis. Eles enfatizaram que a segurança psicológica não é apenas uma habilidade, mas um clima que permite que as pessoas expressem ideias e corram riscos sem medo de repreensão.



Palavra do especialista

“

“Vamos refletir sobre ambientes tóxicos e práticas antiéticas que são comportamentos gerados pela ausência de Segurança psicológica. E pensar também como as práticas de Segurança psicológica podem contribuir com a retenção de talentos nas Organizações.”

Conceituando, a segurança psicológica é descrita como um clima onde as pessoas se sentem seguras para correr riscos interpessoais, expressar-se e compartilhar informações ou preocupações, sem medo de retaliação. Ela inclui habilidades como autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência, comunicação, abertura, liderança, justiça, e confiabilidade. É crucial para a inovação e melhoria contínua no ambiente corporativo.

As Organizações altamente confiáveis operam em ambientes complexos e de alto risco, mantendo um desempenho seguro e eficaz. Características incluem:

- Sensibilidade às Operações
- Preocupação com o Fracasso
- Relutância em Simplificar
- Resiliência
- Deferência à Expertise

A segurança psicológica é essencial nessas organizações para permitir que membros da equipe relatem erros e questionem decisões sem medo.

Aspectos da Segurança Psicológica

Segurança em:

- **Expressar:** Ideias, opiniões, sem medo de constrangimento.
- **Interagir:** Trocar feedbacks, questionar e discutir ideias.
- **Aprender:** Fazer perguntas, errar, experimentar coisas novas, assumir riscos.
- **Pertencer:** Acolhimento e valorização, Respeito pelos membros do time.

E concluiu que a liderança é responsável por criar e manter esse ambiente, e que as empresas devem focar em executar bem as tarefas básicas para promover a segurança psicológica, além de reportar sobre esses aspectos.



Para construir um ambiente seguro psicologicamente, é necessário:

- Preparar o Terreno: Reenquadrar a falha, necessidade de voz e enfatizar o propósito.
- Solicitar a Participação: Humildade situacional, investigação proativa e criação de estruturas e processos.
- Responder Produtivamente: Expressar agradecimento, desestigmatizar a falha e sancionar violações claras.

Como exemplo foi citado o case da Novartis que implementou a *Unbossed Leadership Experience*, incentivando líderes a atuarem como facilitadores em vez de chefes autoritários. Essa abordagem aumentou o engajamento e a motivação das equipes, especialmente durante crises como a pandemia de COVID-19, resultando em um aumento de 6% no engajamento dos colaboradores.



2. Promovendo a Segurança Psicológica no Ambiente de Trabalho (Julia Gianzanti)

Julia é psicóloga pós-graduada em Administração de RH (FAAP), Julia possui especialização em Coaching certificada pelo ICI e é mestre em Gestão de Negócios pela FIA. Com mais de 20 anos de experiência na área de RH, adquiridos em empresas líderes de diferentes setores, atuou nos diversos subsistemas de gestão, desenvolvendo e implantando modelos, inclusive em posições executivas.

Trouxe a importância da segurança psicológica no ambiente de trabalho e seu impacto na satisfação e produtividade dos colaboradores. Enfatizando a necessidade de abordar essa questão como um aspecto crucial dos negócios, destacando os desafios de implementação em diferentes áreas e setores. Também abordou a importância do equilíbrio entre responsabilidade pessoal e segurança psicológica, ressaltando a necessidade de criar uma "zona de aprendizagem" onde as pessoas se sintam à vontade para se expressar e assumir responsabilidades



Palavra da especialista

“

“Os sentimentos de valência negativa tendem a estar mais presentes quando refletimos sobre o ambiente de trabalho, afetando os nossos comportamentos. Então como trabalhar Segurança psicológica em um ambiente com essa prevalência?”

Apresentando então esse ponto como um obstáculo para a promoção da Segurança psicológica, após já ter reforçado a vantagem na promoção de ambiente mais seguros psicologicamente, Julia apresentou alguns dados do impacto dos comportamentos dos líderes na saúde mental dos seus colaboradores.

A reflexão foi sobre: Como promover uma cultura saudável na qual líderes tem coragem o suficiente para demonstrarem vulnerabilidade e colaboradores, coragem o suficiente para se posicionarem? Para promover uma cultura saudável que inclua segurança psicológica e *accountability*, são sugeridos os seguintes passos:

- Desmistificar a segurança psicológica: Revisitando padrões e modelos de gestão baseados no comando e controle, na autoridade;
- Promover *Accountability*: Pela fala da Julia: “*Accountability* é a capacidade de reconhecer e assumir seus comportamentos e impactos nas situações as quais enfrenta e gerar soluções necessárias a partir do repensar das próprias ações.”
- Incentivar a colaboração e conversas desafiadoras: “A segurança psicológica está presente quando os colegas confiam um nos outros, respeitam-se e se sentem capazes a serem francos” – Amy Edmondson
- Construir maturidade nas negociações: Como a maturidade e segurança em negociar prazos;

Julia conclui que é preciso mudar o sistema de crenças no individual e no coletivo - Para mudar os comportamentos e a cultura.





3. Máquina do tempo (Antonio Augusto)

Augusto é Engenheiro e Gestor de Telecomunicações pelo Inatel e especialista em design de serviços e inovação em saúde pelo Hospital Israelita Albert Einstein. É certificado em Liderança de Processos Criativos com *Design Thinking* pela *Design Thinkers Academy* e atua como Consultor de novos projetos na saúde corporativa e designer de serviços no Health Design Lab do Hospital Albert Einstein.

Os participantes foram convidados à uma Atividade com o objetivo de explorar o passado, presente e futuro do tema. Realizaram, então, uma reflexão individual de 15 minutos, seguida por uma discussão em grupo de 45 minutos. Depois, foram divididos em grupos menores para uma atividade colaborativa usando outro framework. A sessão focou em estratégias acionáveis para as empresas, abordando temas como vulnerabilidade e responsabilidade.

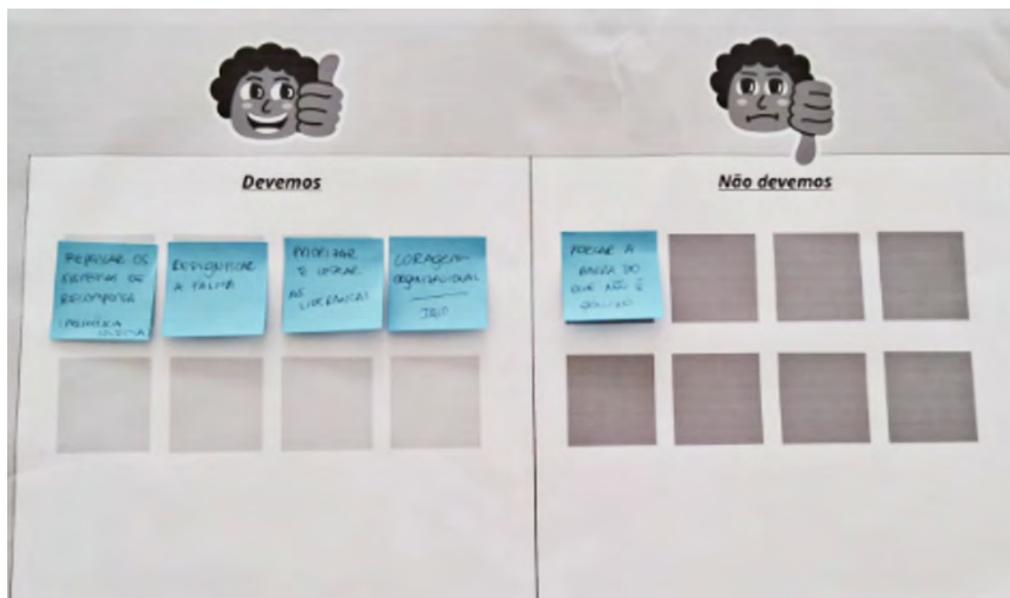


PASSADO: Obediência e disciplina, indivíduos desconsiderados. Ausência de tecnologias, estruturas paternalistas. As pessoas se enquadravam nos modelos das organizações. Não se falava em saúde, o foco era a doença.



PRESENTE: Adoecimento impactando, evidências científicas surgindo e a temática de segurança psicológica sendo internalizada, Mudanças de comportamento e de adaptações no trabalho. Exigências legais como NRI.

FUTURO DESEJÁVEL: Saúde mental no pilar estratégico das organizações, com culturas organizacionais que favorecem o autoconhecimento, espaços de escuta e o autocuidado. As competências que estão sendo trabalhadas na infância refletindo nos ambientes de trabalho (Como inteligência emocional).



Na sequência os grupos definiram o que **Devem** fazer e o que **Não devem** fazer para favorecerem o **futuro desejável**.

DEVEM: Compartilhar boas práticas; Trabalhar temas de CNV e segurança psicológica; Agendas recorrentes com a alta liderança para falar de saúde mental e segurança psicológica; Implantar cultura de Diversidade e respeito; Coragem organizacional.

NÃO DEVEM: Recrutar ou promover pessoas com perfil avesso a Segurança Psicológica; Deixar de responder as denúncias; Ignorar as dificuldades e problemas;

4. Comentários e Reflexões dos Participantes:

Os participantes enriqueceram o encontro com suas perspectivas e insights valiosos:

- O posicionamento de empresas que priorizam os lucros ou resultados a todo custo.
- A percepção de que ainda existe uma incoerência entre fala e práticas das lideranças, com relação a valores institucionais que não são
- Competências valorizadas apenas relacionadas a entrega e resultado, sem valorizar competências como coragem (para falar, opinar)

E como os canais oficiais das organizações são usados e assegurados para os colaboradores se sentirem seguros e ouvidos de forma genuína. As empresas querem falar sobre esse tema ou não querem os impactos que a ausência desta temática causa? São poucas empresas que genuinamente querem olhar para o tema e cuidar disso.

Refletiram que Temas como Diversidade e sustentabilidade já aparecem nos relatórios das empresas- E saúde mental? Segurança psicológica, quando estarão nestes fóruns?

Citaram também o desafio em ainda encontrarem ambientes com falas distorcidas sobre o que é um ambiente psicologicamente seguro, a presença de lideranças que ainda acreditam que o controle é a disciplina nos ambientes de trabalho, a existência do medo de dar voz aos colaboradores e perderem a autoridade e a força na equipe.

Sinalizaram o sentimento de sentirem-se acolhidos por perceberem que as dores são compartilhadas por outros profissionais, em outras Organizações.

E a necessidade de uma mudança de mentalidade em relação ao bem-estar mental no local de trabalho.

O 3º Encontro CRESM - Promovendo a Segurança Psicológica no Ambiente de Trabalho proporcionou reflexões e insights que reforçam a importância de aprofundar os conceitos de Segurança Psicológica nos ambientes corporativos nesta jornada de Mudança de mentalidade das Lideranças e dos profissionais.

As palestras, discussões e interações entre os participantes destacaram que ainda são percebidos ambientes e profissionais com baixa maturidade em relação ao tema, e com comportamentos que contradizem esse espaço seguro, mas também possibilitou a percepção de que existe um avanço na forma como as relações no trabalho tem se dado, e amplia a possibilidade de manter fóruns que promovam a troca de boas práticas. Além de tangibilizar a importância do papel individual também no incentivo a evolução e mudanças de comportamento coletivo.

Trabalho e Felicidade: é possível conciliar?



Juliana Sawaia

Juliana é cientista e consultora de Felicidade Corporativa. Mestre pela Fundação Dom Cabral, sua pesquisa inovadora comprovou a influência da liderança na felicidade dos colaboradores.

Palavra da especialista



"A Felicidade começa quando suas escolhas diárias refletem o que é significativo para você."

Foi apresentada a perspectiva de Felicidade, baseada no indivíduo, que compõe uma equipe e que pertence a uma organização.

A definição de Felicidade foi trazida em síntese como uma experiência, que gera uma emoção, e que resultará em uma percepção. Foram apresentadas estratégias do que pode ser feito para aproximar cada pessoa da Felicidade, por meio do acrônimo **CORES**:



As informações a seguir foram compartilhadas pelas próprias empresas associadas

Case 1



Cultura de bem-estar na Samarco

A Samarco é uma empresa de capital fechado que atua no segmento de mineração, uma **joint venture** de propriedade da Vale e BHP. Com sede em Belo Horizonte (MG), temos unidades operacionais em Minas Gerais e no Espírito Santo. Nosso principal produto são as pelotas de minério de ferro, matéria-prima para a produção de aço pela indústria siderúrgica. Retomamos as operações de uma maneira diferente, com novas tecnologias e mais segurança, buscando gerar valor duradouro para os territórios onde atuamos. O Programa de Saúde Mental da

Samarco tem suas origens na gestão da crise decorrente do rompimento da barragem de Fundão, em 2015, quando foram realizadas as primeiras iniciativas para assegurar apoio psicológico aos empregados envolvidos com ações emergenciais. Em 2019, no contexto de retomada operacional da Samarco, reestruturação da área de RH e, alinhados ao objetivo estratégico de promover um ambiente seguro e saudável, foi constituído o projeto de Qualidade de Vida, com foco na saúde integral dos empregados, incluindo o pilar da saúde mental.

O avanço da vacinação contra a Covid19 proporcionou a flexibilização gradual das medidas restritivas e o consequente retorno das pessoas ao seu cotidiano que foi nomeado de “novo normal”. Com este cenário se materializando no início de 2022, a Samarco viu a necessidade de evoluir e aprimorar o seu programa de saúde mental, focado inicialmente nas ações de suporte e apoio, sejam relacionadas ao rompimento da barragem e depois à pandemia, buscando uma atuação mais sistêmica, sustentável, conectado à evolução cultural, à diversidade, equidade e inclusão (DE&I), direitos humanos e estratégica ao negócio, com o fortalecimento de aspectos voltados à prevenção e promoção da saúde mental, seja no ambiente organizacional ou fora dele.

O projeto foi construído visando **três pilares** de atuação: o **indivíduo**, a **liderança** e a **organização**. Desta forma, o projeto foi dividido em **quatro etapas** sendo a primeira consistindo em uma **avaliação e diagnóstico** do nível de maturidade organizacional em saúde mental, a segunda

ao **capacitar todos os níveis de liderança** da empresa com foco em letramento e desestigmatização do tema, a terceira com a **elaboração e implementação** do plano estratégico em saúde mental, terminando com um processo de **avaliação sistemática** das ações.

DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM SAÚDE MENTAL:

Foi estabelecido para esta etapa inicial, as seguintes atividades: mapeamento e análise das atividades e indicadores já existentes, imersão no projeto de evolução cultural, com a lente de saúde mental, atualmente em curso na empresa e a realização de entrevistas e grupos de discussões com empregados, além da aplicação de uma pesquisa quantitativa abordando treze dimensões ligadas à saúde mental.

O projeto de evolução cultural da empresa inicialmente mapeou cinco traços que

precisavam ser trabalhados na organização: humildade, austeridade, parceria e confiança, planejamento e inovação. Com um olhar focado nos aspectos de saúde mental, fez-se uma leitura das crenças e

comportamentos que precisam ser desenvolvidos dentro de cada traço desejado, contribuindo, desta forma, para um trabalho conjunto de ambas as temáticas dentro da organização.

	CRENÇAS A SEREM DESENVOLVIDAS	COMPORTAMENTOS A SEREM DESENVOLVIDOS
 <p>Humildade</p>	<p>1 Podemos aprender com o outro pois sempre há espaço para melhorar.</p>	<p>Aprendo com os outros por meio da abertura e escuta ativa, porque podem estar fazendo de forma diferente ou melhor que eu.</p>
	<p>2 Somos seres humanos e, por isso, temos limitações naturais.</p>	<p>Reconheço minhas próprias limitações, peço ajuda sempre que necessário e dou abertura para que qualquer pessoa possa contribuir com o meu trabalho.</p>
	<p>3 Podemos aprender com diferentes experiências.</p>	<p>Respeito e considero o diferente, mesmo que haja divergência de crenças, valores, ideias, opiniões ou hierarquia.</p>
 <p>Inovação</p>	<p>1 A excelência é algo dinâmico e em constante desenvolvimento.</p>	<p>Busco realizar minhas entregas com o maior nível possível de excelência, mas atuo de forma simples e propondo melhorias, reduzindo trabalho, complexidade e controles desnecessários.</p>
	<p>2 As partes interessadas estão mais críticas, têm demanda por uma mineração diferente e sustentável, que considera outros aspectos além do econômico.</p>	<p>Sou ousado na minha forma de pensar e agir, buscando referências externas sobre melhores práticas, apoiando, sugerindo e implantando novas ideias com foco na geração de valor para o negócio.</p>
	<p>3 Errar gera aprendizado e nos ajuda a melhorar.</p>	<p>Lido com o erro com respeito e como oportunidade de aprendizado.</p>
 <p>Parceria e confiança</p>	<p>1 A empresa só terá sucesso a partir do resultado de todos.</p>	<p>Trabalho envolvendo diferentes pessoas de diferentes níveis e áreas de atuação para garantir um melhor resultado a todos.</p>
	<p>2 Ajudar os outros trará ganhos para todos.</p>	<p>Reconheço as dificuldades dos outros e me disponibilizo para ajudar. Transformo críticas em contribuições.</p>
	<p>3 Falar a verdade gera confiança e aproxima as pessoas.</p>	<p>Ouço de forma empática, evitando pré-julgamentos. Falo de forma sincera e transparente, preservando a gentileza e o respeito nas relações.</p>
 <p>Planejamento (curto, médio, longo prazo)</p>	<p>1 Melhor fazer certo da primeira vez e de forma sustentável e com olhar sistêmico.</p>	<p>Aprendo com os outros por meio da abertura e escuta ativa, porque podem estar fazendo de forma diferente ou melhor que eu.</p>
	<p>2 O planejamento mitiga retrabalho por meio de ações mais inteligentes e mais bem estruturadas.</p>	<p>Reconheço minhas próprias limitações, peço ajuda sempre que necessário e dou abertura para que qualquer pessoa possa contribuir com o meu trabalho.</p>
	<p>3 Pensamos nos impactos das nossas ações antes de sair fazendo.</p>	<p>Considero os riscos e impactos da minha atividade nas demais pessoas, processos, áreas ou unidades e atuo para evitá-los, a partir de uma visão sistêmica do negócio.</p>

Figura 1: Traços desejados na evolução cultural Samarco que se conectam à saúde mental

Compondo também esta etapa, foram realizadas entrevistas estruturadas (uma entrevista por pessoa) com a nossa alta liderança (3 membros da Diretoria e 4 Gerentes Gerais) para extrair deste grupo sênior possíveis insights para o projeto bem como mensurar a receptividade e o nível de entendimento no tema. Dentro ainda desta ação, foram montados grupos de empregados por nível hierárquico chamados de grupos focais, priorizando a diversidade e o possível conhecimento e engajamento em ações ou não na temática de saúde mental. Nestes encontros, os grupos foram estimulados, através de dinâmicas conduzidas pela consultoria especializada, a se manifestarem sobre o tema, através de experiências, situações vivenciadas ou conhecidas e como foram endereçadas, além de depoimentos (espontâneos), como forma de captar informações e ideias relevantes para o projeto, além de avaliar, de forma amostral e qualitativamente, em que nível de maturidade em saúde mental os empregados da empresa se encontravam naquele momento.

Seguindo as ações dentro desta etapa diagnóstica, uma pesquisa em saúde mental foi estruturada e adaptada do *National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace* pela consultoria especializada, a qual considera e avalia treze dimensões para uma organização emocionalmente segura: Proteção da Segurança Física, Compromisso, Civilidade e Respeito, Liderança e Expectativas Claras, Envolvimento, Cultural Organizacional, Crescimento, Equilíbrio, Reconhecimento e Recompensa, Proteção Psicológica, Apoio Psicológico, Gerenciamento da Carga de Trabalho, Demandas e Competências Psicológicas.

Foram selecionadas 16 perguntas abrangendo as dimensões de equilíbrio, proteção psicológica, apoio psicológico/social, competências e demandas

psicológicas e gerenciamento de carga de trabalho para compor a pesquisa de saúde mental a ser enviada a todos os empregados da empresa através de e-mail e respondida através de um formulário disponibilizado pela consultoria, onde a empresa não teria acesso aos dados brutos, garantido a confidencialidade do processo. A pesquisa ajustada de saúde mental foi enviada em fevereiro de 2022 onde obtivemos 697 respondentes. Diante de todas as informações obtidas e detalhadas acima, foi possível elaborar uma análise SWOT (Forças/Fraquezas/Oportunidades e Ameaças) em saúde mental, estabelecendo os principais vetores promotores e detratores do tema na organização e um mapa das dimensões em saúde mental.

No mapa, as dimensões mais bem avaliadas foram proteção da saúde física, compromisso, civilidade e respeito e liderança/expectativas claras. As dimensões que podem exigir atenção foram reconhecimento e recompensa e proteção psicológica. Já as dimensões que devem ser priorizadas foram apoio psicológico, gerenciamento da carga de trabalho e demandas e competências psicológicas. Pontos importantes também foram trazidos na conclusão do diagnóstico como: os empregados consideram a empresa ética, tem orgulho de trabalhar e que o ambiente de trabalho é colaborativo e de confiança e que, apesar dos programas de saúde da empresa serem reconhecidos como sólidos e positivos, pode se concluir que o tema de saúde mental é um assunto novo e incipiente, sendo, muitas vezes associado a baixa produtividade/performance.

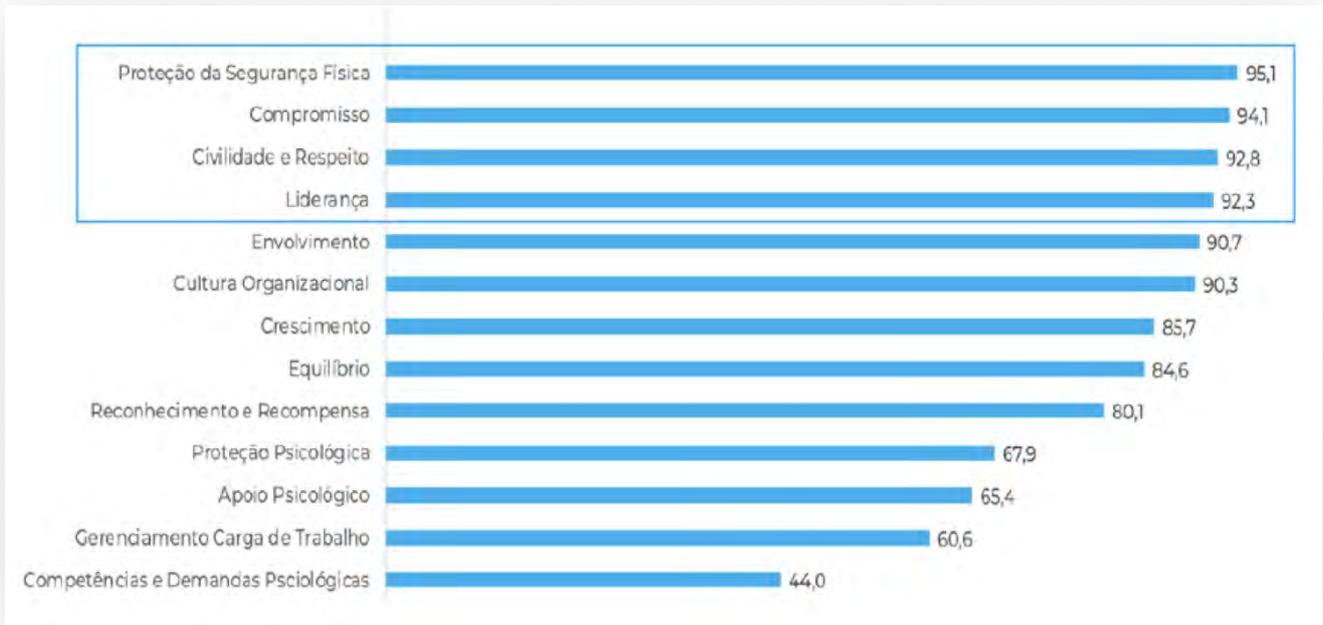


Figura 2 – Índice de concordância nas dimensões de saúde mental avaliadas no diagnóstico

Como parte integrante e visando robustecer ainda mais esta etapa do diagnóstico, foi também desenvolvido entre setembro de 2022 e janeiro de 2023, com a parceria do Hospital Israelita Albert Einstein, um trabalho de avaliação da maturidade de saúde mental e bem-estar da Samarco, num processo genuíno de identificação de pontos fracos e pontos fortes em diferentes dimensões da gestão da saúde e recursos

humanos da organização. Foram ouvidos 3 gestores de diferentes áreas da gestão de saúde e recursos humanos para responderem uma ferramenta de entrevista semiestruturada que possibilita uma ampla reflexão sobre os processos de trabalho e de cuidado presentes na organização e que impactam diretamente na qualidade de vida, felicidade, satisfação e carga de doenças da população adscrita da empresa.



Figura 3 – Escala de avaliação da maturidade em saúde mental e bem-estar

Após as respostas foi realizada uma profunda análise para identificação de discrepâncias, além da análise dos outros dados já produzidos no diagnóstico realizado por outra parceira. A partir dessa análise, foi organizado um workshop com os participantes para compreender melhor a cultura da empresa, os processos de trabalho, a governança e vários outros fatores que impactam na vida da população de empregados.

Avaliou-se as seguintes dimensões que impactam diretamente na saúde mental da população e do negócio: cultura de saúde mental e bem-estar, alinhamento estratégico, governança, financiamento, métricas/indicadores e alinhamento operacional da saúde mental bem como treinamento de *soft skills* e ações de saúde mental e bem-estar para o indivíduo.

Em somatória e média ponderada, com pesos específicos para cada item, a Samarco atingiu a pontuação de 72%, numa escala de 0 a 100%. Concluiu-se, com base nas evidências e impressões apresentadas, que a

Samarco encontra-se no nível Proativo de Maturidade em Saúde Mental (terceiro estágio de um máximo de quatro), ou seja, que a organização enxerga a saúde mental e bem-estar de seus empregados como um valor para o negócio, construindo fluxos e políticas bem estabelecidos que privilegiam a saúde mental de seus empregados e estimulam escolhas mais saudáveis de vida, procurando mitigar os fatores de risco psicossociais.

Evidências como a sensibilização da alta liderança para o tema, uma estrutura inicial de governança dedicada a saúde mental, a existência de *budget* voltado para ações de saúde mental e bem-estar, a realização de treinamentos para as lideranças e as propostas de manutenção e expansão desses treinamentos para outras equipes, a existência de canais de apoio aos colaboradores, a formulação e execução de programas de gerenciamento da fadiga e prevenção ao uso de álcool e outras drogas foram alguns pontos que propiciaram o atingimento da pontuação de 72% pela Samarco.

Case 2 |  **HEINEKEN**

Estar Bem na Heineken: O Programa HEI-Life

A The Heineken Company, líder global na indústria de bebidas, é conhecida por sua ampla variedade de marcas de cerveja de alta qualidade e seu compromisso com a inovação e sustentabilidade. Fundada em 1864 em Amsterdam, na Holanda, a empresa opera atualmente em mais de 190 países.

Em 2021, lançou a estratégia EverGreen, visando preparar seus negócios para o futuro, adaptar-se às novas dinâmicas externas e emergir mais forte da crise da COVID-19. A nova abordagem enfatizou a sustentabilidade e responsabilidade social, acelerando transformações na agenda de recursos humanos, com foco em saúde e bem-estar.

O time global de saúde, liderado pelo Dr. Gustavo Locatelli, iniciou um amplo diagnóstico para identificar as necessidades dos mais de 85 mil colaboradores da empresa em todo o mundo. Uma pesquisa global concentrou-se em saúde mental, bem-estar e equilíbrio, revelando níveis positivos de propósito e apoio da liderança, mas desafios relacionados à carga de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O PROGRAMA HEI-LIFE

Para atender às necessidades dos colaboradores e abordar suas principais preocupações, a empresa reformulou sua agenda de saúde e bem-estar global, introduzindo o HEI-Life. Esta plataforma global visa envolver as pessoas, promover atitudes positivas em relação à saúde e capacitar líderes e suas equipes a cuidarem de si mesmos e dos outros, abrangendo quatro dimensões essenciais: bem-estar profissional, emocional, social e físico.



Para cada uma dessas dimensões, a empresa estabeleceu políticas internas detalhadas, delineando as condutas esperadas dos colaboradores e líderes. Essas políticas visam abordar diretamente os fatores psicossociais relacionados ao trabalho e fornecer orientações para lidar com eles em todas as operações, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho, promover mais saúde, bem-estar, produtividade e engajamento para todos os funcionários.

O conteúdo de comunicação foi desenvolvido em colaboração com o time global de comunicação interna, utilizando uma linguagem lúdica, simples e didática. Uma série de infográficos e materiais informativos foram publicados para facilitar a compreensão.

Além disso, foram criados conteúdos exclusivos para os líderes da empresa, enfatizando a importância deles na disseminação dessas práticas e facilitando a adoção delas pelos colaboradores em suas rotinas.



Em parceria com o LinkedIn, foi lançado um portal de informação e educação continuada, oferecendo milhares de treinamentos e cursos voltados para as melhores práticas e ferramentas de trabalho, abrangendo temas como saúde mental, liderança, gerenciamento do estresse e bem-estar profissional.

MAIS QUE UM EVENTO, UMA JORNADA

O programa HEI-Life, como uma plataforma global, atuou como um catalisador e acelerador de melhores práticas, destacando casos de sucesso e programas locais que abordavam questões de saúde, levando em consideração as nuances sociais, culturais e econômicas de cada região.

Por exemplo, patrocinou o programa "Stand Up for Your Health" em Serra Leoa, o "No Meetings ½ Day" na Indonésia e o "Whole Me" na Nova Zelândia.

Com o envolvimento ativo da alta liderança, esses casos foram amplamente divulgados nos canais globais de comunicação interna da empresa, alcançando dezenas de milhares de colaboradores. Eles serviram de inspiração e motivação para a mudança de comportamento e a adoção de práticas saudáveis.

RESULTADOS

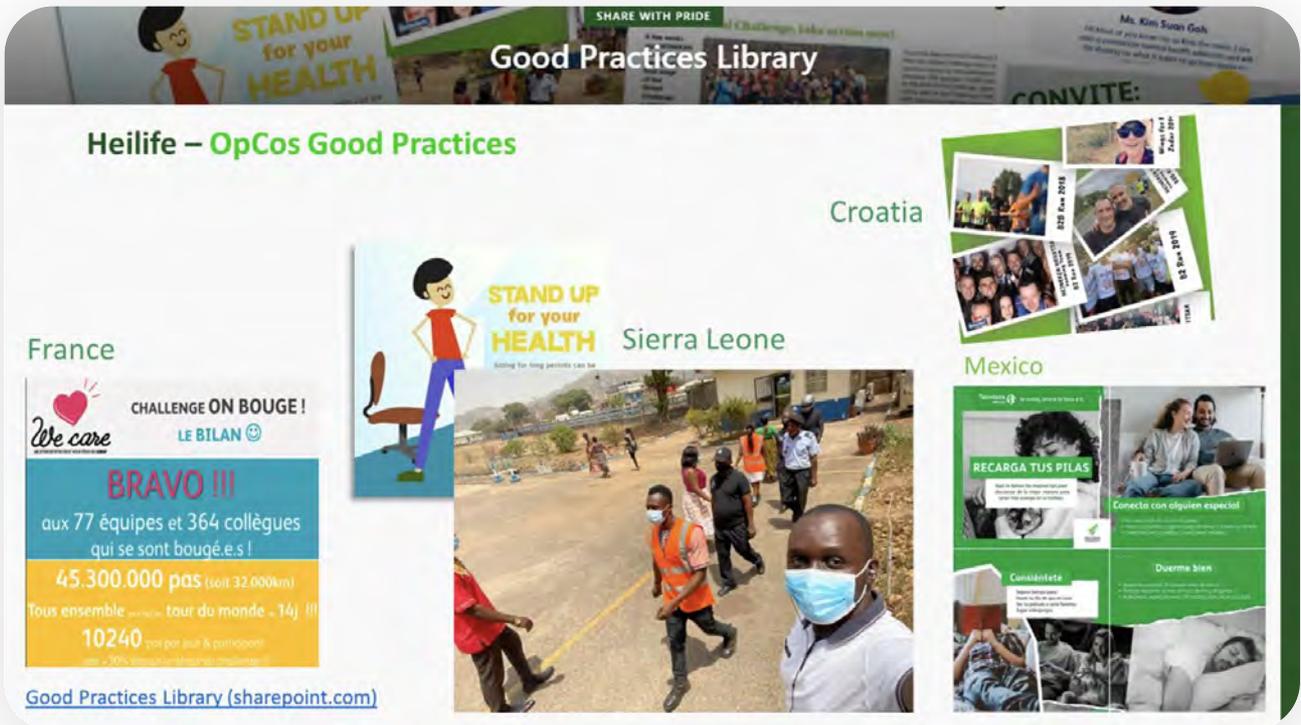
No seu primeiro ano, o HEI-Life foi lançado em mais de 80 países, alcançando cerca de 85 mil colaboradores globalmente. A plataforma impulsionou mais de 30

programas de saúde e bem-estar, envolvendo milhares de líderes e colaboradores. Os canais de comunicação registraram mais de 200 mil acessos aos conteúdos, e os programas mais destacados foram compartilhados no LinkedIn global da The Heineken Company, com mais de 2 milhões de seguidores em 2021.

Além disso, o HEI-Life inspirou o lançamento da campanha global de marketing "The Closer", enfatizando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para colaboradores e consumidores.

A campanha ganhou reconhecimento internacional, recebendo o prêmio *Cannes Lions Awards* em 2023.

O programa também foi reconhecido como uma prática de sucesso e destacado no relatório anual global da empresa, demonstrando o compromisso da companhia com a sustentabilidade e responsabilidade social, elevando ainda mais sua importância como parte da estratégia global.



Case 3



Ferramentas de Gestão de Saúde Mental na ArcelorMittal

Líder no Brasil na produção de aço e um dos maiores em mineração no mundo, o Grupo ArcelorMittal possui clientes em 155 países e conta com mais de 170 mil empregados. A ArcelorMittal Brasil opera na produção de aços no país, com capacidade instalada superior a 15,5 milhões de toneladas/ano. Com plantas industriais em seis estados, emprega cerca de 17 mil pessoas.

O segmento de Aços Planos da ArcelorMittal Brasil produz em torno de 10,5 milhões de toneladas de aço em placas, bobinas a quente e bobinas a frio, comercializados no Brasil e em mais de 30 países. Com unidades de produção no Ceará, Espírito Santo e em Santa Catarina, conta, ainda, com unidades de beneficiamento e distribuição em Minas Gerais, Paraná e São Paulo.

O propósito da marca ArcelorMittal é Aços Inteligentes para as pessoas e o planeta reforçando sua intenção de ser competitiva e prosperar no amanhã. Com a certeza de que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, a ArcelorMittal oferece benefícios que visam o bem-estar e a qualidade de vida de seus empregados, familiares e comunidade.

No que tange o tema saúde mental, a ArcelorMittal Aços Planos possui ações coordenadas que englobam todas as unidades, bem como ações específicas por unidade, respeitando as particularidades de cada região, incentivando o autocuidado, prevenção e disponibilizando suporte aos empregados e aos seus familiares. Nos últimos anos e após a pandemia, especialmente, notou-se a necessidade de repensar a estratégia de cuidado humanizado e as ações já existentes

fortaleceram-se além da criação de novas práticas e programas.

Entre os auxílios oferecidos por todas as unidades ArcelorMittal Aços Planos estão: plano de saúde para as mais de 32mil vidas (entre empregados e dependentes), seguro de vida, licença-maternidade/paternidade e fundo de pensão/plano de benefícios, Pró Vida: Nas unidades Vega e Tubarão, os empregados contam com um programa específico para cuidar da saúde integral, incluindo bem-estar.

O Pró Vida oferece a todos eles um acompanhamento regular de fatores de risco à saúde, como combate ao tabagismo, controle da obesidade e acompanhamento de doenças laborais, com foco na promoção da saúde integral. Os empregados periodicamente passam por exames completos e detalhados para que recebam atendimento de acordo com as necessidades apresentadas, muito além do que as exigências legais de saúde ocupacional.

Prática comum em Saúde Mental nas unidades ArcelorMittal Aços Planos é referente ao Acolhimento Psicossocial, onde as unidades dispõem de profissionais (Assistente Social e/ou Psicólogo) para atendimento a empregados em sofrimento psíquico ou alguma demanda relacionada ao assunto, realizando o acolhimento, psicoeducação e encaminhamentos a profissionais especializados para tratamento, além do seguimento posterior ao atendimento do empregado. Na segunda camada, estão as ações educativas relativas à saúde mental, com palestras aos empregados, programas específicos, workshops sobre saúde mental para líderes e empregados.

Alguns programas comuns nas unidades, além do Saúde Mental, com particularidades no formato de execução são: Dependência Química, Saúde da Mulher, Saúde do

Homem, Gestão Financeira, Capacitação da Liderança e Teste de Prontidão, como exemplos. Cada programa visa estimular autoconhecimento, autocuidado, estímulo à boas práticas em saúde e hábitos de qualidade de vida, de modo que a prevenção esteja sempre à frente das outras formas de tratamento, que também são contempladas. É importante considerar que todos os

programas, mesmo que tenham outros títulos ou mesmo objetivos, passam pelo viés da saúde mental com o propósito de aparelhar os empregados de informações para que possam passar pelas situações adversas do dia a dia, recuperar-se do estresse rotineiro, sem perder a sua capacidade de funcionamento e contribuição à sociedade (OMS).



Figura 1 – Ferramentas de Gestão de Saúde Mental na ArcelorMittal Aços Planos

As quatro unidades dispõem ainda da ferramenta de Prontidão (Prontos!), que têm como objetivo rastrear as condições físicas, mentais e sócio-ocupacionais que afetam a prontidão do profissional e que podem colocá-los em situação de risco. Mais de 5 mil empregados estão ocupação mapeada com algum risco e realizam o teste de prontidão antes do início da sua jornada. Com os resultados obtidos há a oportunidade de proteger o empregado retirando-o da atividade de risco, estimular a

mudança de comportamento e promoção de boas práticas e criação de laços de diálogo entre liderança e usuários.

O questionário apresentado ao final do teste também é um bom instrumento de mapeamento das principais queixas e desconfortos em relação à saúde mental e possíveis influenciadores, possibilitando ações direcionadas para às áreas e respectivas demandas.



Figura 2 – Gestão de alterações identificadas via teste de prontidão (Prontos!)

A Unidade de Tubarão possui um plano de saúde autogestão, regulamentado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que busca promover saúde, bem-estar, melhoria da qualidade de vida e o autocuidado para empregados e dependentes diretos, num total de 22 mil vidas assistidas. Possui uma Rede Credenciada médica, odontológica e psicológica, programas preventivos e

curativos, assistência farmacêutica, Plano de Benefício de Medicamentos (PBM), consultas e pronto atendimento on-line, uma equipe interna de acolhimento psicossocial e de emergência, além de benefícios como o Gympass, uma plataforma que proporciona diferentes opções de atividades de saúde, esporte, bem-estar e promoção à saúde mental.



Figura 3 – Estrutura de uma das clínicas próprias do Plano de Saúde Autogestão ArcelorMittal Tubarão

Um importante diferencial do Plano de Saúde auto gestão ArcelorMittal é o acesso privilegiado ao Sistema Integrado Médico Familiar (SIM), que possui clínicas com 61 profissionais de saúde que atendem exclusivamente beneficiários do plano de saúde ArcelorMittal de forma integral. São três clínicas próprias, sendo uma operando em modelo APS (atenção primária em saúde), e com profissionais em constante interface com os médicos do trabalho ArcelorMittal Tubarão permitindo mais assertividade e velocidade nos processos de investigação em saúde, tanto do ponto de vista ocupacional, quando de saúde integral/ qualidade de vida.

As ações em Saúde Mental das unidades ArcelorMittal Aços Planos fazem parte de um aspecto mais amplo no que se refere ao cuidado com as pessoas, bem-estar da família e empregados. A participação das pessoas nos eventos propostos, a procura por acolhimento psicossocial, o incentivo a autogestão em saúde, a participação da liderança nas demandas em saúde mental são pontos que fortalecem as ações e auxiliam na condução dos programas, bem como sinalizam mudanças e adaptações necessárias conforme contextos e circunstâncias.

Case 4



Academia de Liderança FCLATAM

Em um ambiente corporativo, além de investir no desenvolvimento de habilidades e competências voltadas para o negócio, é altamente recomendado que haja mais sensibilização das lideranças para que os colaboradores consigam reconhecer o seu próprio estado emocional quando se encontram em situações nas quais não se sentem bem emocionalmente.

A saúde mental foi durante um longo tempo subestimada em ambientes empresariais, muitas vezes altamente competitivos. Investir no cuidado mental não é apenas uma medida de bem-estar individual, mas uma estratégia de empresas visionárias que pensam a longo prazo e nos impactos sociais, econômicos e na sustentabilidade do negócio.

Nesse contexto, a liderança tem papel fundamental na promoção de ambientes saudáveis. Ao reconhecerem a importância do autocuidado, os líderes não apenas fortalecem sua própria resiliência, empatia e

tomada de decisões, mas também estabelecem uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar de todos os membros da equipe.

Com o objetivo de aperfeiçoar habilidades sócio emocionais da liderança, as unidades FCLATAM desenvolveram ações específicas para este público.

Uma das ações foi o desenvolvimento da capacitação denominada EPM - Equipamento de Proteção Mental para mais de 400 líderes. O EPM propõe educação e letramento sobre inteligência emocional, práticas de bem-estar e promoção de ambientes seguros e saudáveis. Isso incentiva a conscientização e o autocuidado em relação à saúde mental tanto do líder para com ele mesmo e, também, para sua equipe.

Foram explorados conceitos tais como autoconhecimento, autoestima, resiliência, comunicação eficaz, resolução de conflitos, desconpressão de stress, entre outros, na proposição como ferramentas de trabalho para lidar com as questões emocionais da equipe.



Outra prática realizada foi relativa à encontros com a liderança tendo como objetivo fortalecer a importância do seu papel com os liderados em relação a saúde mental como também o autocuidado, discussão sobre esse cenário e principais doenças e a estratégia de gestão da prática no dia a dia.

Também foi desenvolvido projetos que visam o fortalecimento da liderança com objetivo de que cada liderança elabore um plano de ação individual, incluindo o autocuidado; Workshops com o objetivo de promover nivelamento de conhecimento em saúde mental, preparando a liderança para saber identificar e lidar com eventuais casos, mas principalmente como influenciar de forma adequada o seu ambiente de trabalho, impactando o engajamento e a performance da equipe; Mentorias coletivas online para orientação e acompanhamento; Rodas de conversa para tratar temas como: escuta ativa, empatia, segurança psicológica, dentre outros.

A saúde mental é um aspecto fundamental crucial para o bem-estar dos empregados e, desta forma, para o sucesso das equipes e da empresa. É fundamental que os líderes estejam atentos ao estado emocional de sua equipe.

Líderes que se preocupam com a saúde mental da equipe e criam um ambiente de trabalho saudável, estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores. Todavia, é necessário que este líder também tenha recursos, ferramentas e informações para que seja possível o autocuidado e percepção da necessidade de acolhimento, tratamento e apoio emocional sempre que necessário. A empresa propõe a prática do conceito de Cuidado Ativo, que é o cuidado em 3 esferas: Eu cuido de mim, eu cuido do outro e me permito ser cuidado.

Neste sentido, é importante o líder conhecer-se e reconhecer a importância do cuidado em saúde mental primeiramente para si mesmo, e paralelo, para sua equipe.

Case 5



ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA

Fortalecimento da liderança Einstein em bem-estar e saúde mental

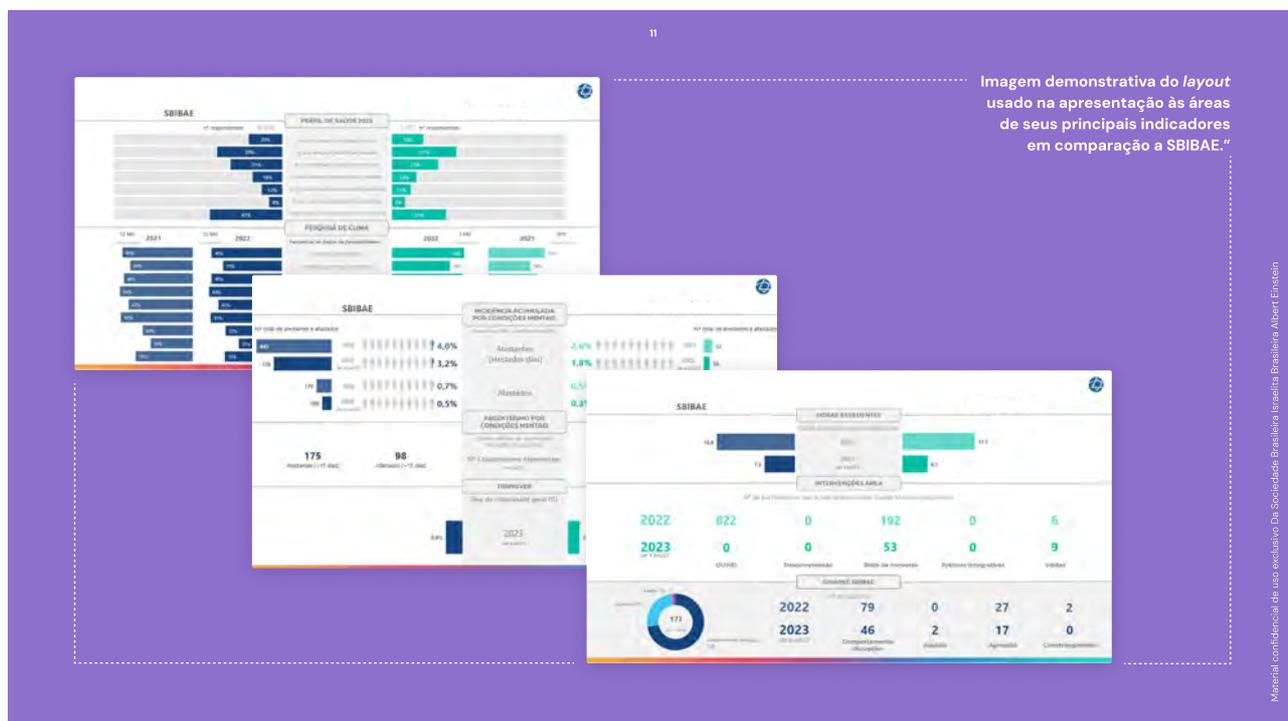
O Programa de Fortalecimento da Liderança Einstein em Saúde Mental e Bem-estar é uma estratégia institucional iniciada em 2023 para apoiar as lideranças na criação e no cultivo de ambientes de trabalho ‘amigos da saúde mental’ e do bem-estar de todas as pessoas que trabalham na Instituição.

OBJETIVOS

-  Fortalecer a liderança como promotora da saúde mental e bem-estar.
-  Alinhar-se aos objetivos estratégicos institucionais.
-  Desenvolver a confiança e prontidão para lidar com assuntos de difícil trato e amparar com ferramentas e fluxos.
-  Adotar uma visão de mundo que nos motive a buscar o desenvolvimento e o autoconhecimento contínuos.
-  Ser uma organização psicologicamente segura e saudável.

O Programa teve início com um levantamento prévio de dados quantitativos e qualitativos que suportam a iniciativa, incluindo:

- Pesquisa de Clima e engajamento;
- Pesquisa de Cultura de Segurança;
- Questionário do perfil de saúde dos colaboradores;
- Interações com o time de Consultoria do RH com as perspectivas das dificuldades vivenciadas pelas lideranças;
- Dados do Programa de Saúde mental (Rodas de conversa, *focus group*, avaliação de risco psicossocial, mapeamento Job Stress);
- Dados da Saúde ocupacional;
- Interações nas ações do Programa de Desenvolvimento de Líderes Einstein (PDLE);
- Registros de canais de comportamentos disruptivos.



Material confidencial de uso exclusivo da Sociedade Brasileira Israelita Albert Einstein

PILARES DO PROGRAMA

Aculturação /Sensibilização

Dar visibilidade ao tema, sensibilizar e humanizar a liderança.

Fortalecimento

Preparar a liderança para as temáticas sensíveis.

Sustentação

Ampliar os modelos de acesso a informação e manter o tema na agenda da liderança.

Além das ações de sensibilização e aculturação das Lideranças nos temas relacionados à saúde mental, e a aproximação das práticas de gestão de pessoas, o Programa tem como principais ações:

- 1- Proteção da agenda das lideranças com Visitas às reuniões Gerenciais para uma conversa qualificada com as lideranças (diretores, superintendentes e gerentes) subsidiada por dados das pesquisas institucionais de suas respectivas áreas
- 2- Ouvir genuinamente para entender as principais necessidades e oportunidades
- 3 - Divulgar os recursos disponíveis, fluxos e canais institucionais para orientação e apoio
- 4- Construir ferramentas (guia prático) para

apoiar as lideranças a partir da escuta de suas necessidades, sugestões e pedidos.

Após as Visitas e as interações com as Lideranças, a Gerência de bem-estar e saúde mental analisa e categoriza a prevalência de fatores estressores.

A devolutiva às áreas é realizada por meio de um guia prático que orienta de acordo com os fatores estressores identificadas, quais são as ferramentas, ações e intervenções que podem favorecer um ambiente mais saudável, com o Fortalecimento dos fatores protetores, contribuindo com uma melhor gestão dos fatores estressores das Lideranças e equipes.

Os principais temas identificados como estressores foram:

DEMANDA	Sobrecarga* de trabalho, prazos curtos, pressão, cobrança, excesso de reuniões, falta de priorização. <i>*física, mental ou emocional.</i>
FUNÇÃO	Falta de clareza de papéis e responsabilidades, falta de direcionamento.
CONTROLE	Falta de autonomia ou baixo grau de influência sobre decisões que impactam no seu trabalho.
SUPORTE	Falta de apoio* instrumental, informacional ou psicossocial – por parte da liderança ou colegas. <i>*real ou percebido</i>
RELACIONAMENTOS	Relacionamentos conflituosos, falhas de comunicação, falta de respeito, micro agressões, falta de colaboração, baixa segurança psicológica.
MUDANÇAS	A forma como é feita a gestão das mudanças – grandes ou pequenas.

O material foi organizado considerando:

- A temática sinalizada como desafio pelas Lideranças;
- Os estressores a serem considerados no tema;
- E as tratativas indicando ferramentas, ações e estratégias relacionadas aquele desafio.

43

Principais desafios e sugestões de tratativas

5. Falta de cooperação e relacionamentos conflituosos

⚠ Risco na sua área | Qual o risco na sua área para cada um desses estressores abaixo (alto, médio, baixo)?

☹ Estressores a serem considerados

- Relacionamento difícil com os outros (colegas, gestor, clientes);
- Estilos de comunicação combativos ou de confronto;
- Falta de coleguismo, competição predatória;
- Os colaboradores não se sentem apoiados;
- Reclamam de falta de apoio da alta administração, gestor ou colegas;
- Uma cultura de culpa e medo quando as coisas dão errado, negação de possíveis problemas;
- Percepção de baixa segurança psicológica.

🛠 Tratativas: O que você (gestor) pode fazer

- Crie um ambiente de trabalho positivo e de apoio, lembrando as pessoas da importância da saúde mental e do bem-estar individual e coletivo;

Material confidencial de uso exclusivo Da Sociedade Brasileira Israelita Albert Einstein

70

CONVERSAS DE APOIO QUE VOCÊ (GESTOR) PODE TER COM UM(A) COLABORADOR(A) PRECISANDO DE AJUDA:

1. Eu noto/percebo que você não está bem. Como posso ajudar?
2. Conte-me o que está preocupando você....
3. Recentemente notei algumas diferenças em você, e estou preocupado(a). Ajude-me a entender o que está acontecendo.
4. Todos temos dias bons e dias ruins. Nesta situação, é normal ficar triste, irritado(a), chateado(a), preocupado(a), frustrado(a)....
5. Estamos juntos há tanto tempo, mas vejo que nossa relação está desgastada. O que acha que podemos fazer para superar isso?
6. Lamento que este seja um momento tão difícil para você. Como posso ajudá-lo(a)?
7. Entendo que isso pareça muito desafiador, mas quero que saiba que você não está sozinho. Como posso ajudá-lo(a) neste momento difícil?
8. O que você já fez no passado que ajudou a se sentir melhor quando esses sintomas (por ex. ansiedade) pioraram?
9. Gostaria de discutir se há alguma coisa que você possa fazer e outras que eu posso fazer para te ajudar a...
10. Quando as coisas ficam difíceis para você, ajuda se... O que acha que funcionaria/ajudaria?
11. Como se sente ao ouvir isso?
12. Mesmo que eu não consiga entender exatamente como você se sente, eu me importo com você e quero ajudá-lo(a). Como você gostaria que eu o (a) apoiasse?
13. As coisas que estamos fazendo para apoiá-lo são...
14. Se novas preocupações aparecerem, peço que volte a falar comigo, cuidaremos juntos de cada uma delas.
15. Estou preocupado com você e gostaria de encaminhá-lo para outra pessoa que possa oferecer-lhe mais ajuda.

**Nem tudo que se enfrenta pode ser mudado;
mas nada pode ser mudado se não for enfrentado.**

- James Baldwin

Conclusão

Este report faz parte de uma série de publicações realizadas pelo Centro de Referência Einstein em Saúde Mental e Bem-Estar nas Organizações. Esperamos que as experiências descritas nesse report sensibilizem cada vez mais empresas para o tema, para que seja possível acionar no Brasil uma transformação global, na busca por ambientes de trabalho mais humanos e saudáveis.

Esta edição consolidou os temas abordados nos encontros 3 e 4 de 2023, discutindo sobre políticas de saúde mental no Brasil, bem como os avanços e desafios da saúde mental na perspectiva do acesso à cuidados, tanto via SUS, quanto na saúde suplementar.

A cultura de bem-estar e saúde mental nas organizações também teve espaço, com o reforço da importância de políticas e fluxos bem definidos que integrem a saúde mental à governança corporativa.

Em 2024, os encontros iniciaram com a discussão sobre a identificação e a mitigação dos fatores de risco psicossocial no ambiente de trabalho, e também foram apresentadas ferramentas e estratégias para liderança promover o tema de saúde mental com as equipes.

Com todos esses temas em evidência, o caminho então foi também conhecer a evolução da segurança psicológica no ambiente de trabalho, enfatizando a importância de um ambiente mais maduro e focado em autocuidado, como uma característica da Cultura das organizações.

Além dos conceitos e discussões sobre o papel das organizações na construção de ambientes mais saudáveis, e o papel da liderança como agente da mudança para o fortalecimento da segurança psicológica, também foi apresentada a perspectiva individual, com a temática de felicidade no trabalho de forma a impulsionar o protagonismo e contribuição de todos nessa jornada.



Segundo a autora Amy C. Edmondson em seu livro “A Organização sem medo” embora a liderança tenha um papel essencial para moldar expectativas e comportamentos nos ambientes de trabalho, qualquer um pode ajudar a criar segurança psicológica. Ela sinaliza que frases simples, incomuns e poderosas pronunciadas por qualquer pessoa no ambiente de trabalho pode tornar o local um pouco mais seguro psicologicamente, como:

- | Eu não sei.
- | Desculpe.
- | Eu preciso de ajuda.
- | Eu cometi um erro...

E igualmente poderoso também são os comentários de interesse e disponibilidade, como por exemplo:

- | O que posso fazer para ajudar?
- | Quais dificuldades está enfrentando?
- | Quais são suas preocupações?

Se você estabelece a construção de segurança psicológica em uma empresa, de certo modo isso é como velejar em uma viagem na qual se conhece e se desconhece muita coisa.

- Amy C Edmondson

Amy ainda sinaliza que a tendência natural a olhar em direção às lideranças para reparar se o comportamento está alinhado às práticas de segurança psicológica, e o que ela sugere é que possamos treinar para olhar em todos os lados, pois cada um de nós pode moldar o clima no qual trabalhamos de pequenas formas. Ela indica que criar um ambiente de excelência, franqueza e aprendizado no seu espaço é válido e pode ser contagioso!

Criar segurança psicológica é um processo constante de menores e maiores correções que correspondem ao progresso (Amy C. Edmondson), então que possamos contribuir com este processo de forma participativa.

Atente-se às publicações do CRESM por meio do Ensino Einstein. <https://ensino.einstein.br/>



Pessoas que contribuíram com o compartilhamento dos cases apresentados neste material

ARCELORMITTAL

Danielle Duarte Bernardi
Janaina Coutinho Cogo
Janaina Oliveira Almeida
Juliana Oliveira Almeida
Ricardo Galli
Rodrigo Gama

EINSTEIN

Dulce Pereira Brito
Letícia Simões Peralta
Luiz Gustavo Zoldan

SAMARCO

Cláudio Gianordoli Teixeira;
Erica Monteiro de Abreu Alves;
Margareth Arpini
Victor Colodetti Caus

THE HEINEKEN COMPANY

Gustavo Locatelli

Quer fazer parte do Centro de Referência Einstein em Saúde Mental e Bem-Estar para Empresas?

Mande um e-mail para:

centrodereferencia@einstein.br

Ou escaneie o QR Code





ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA



ALBERT EINSTEIN
INSTITUTO BRASILEIRO DE
ENSINO E PESQUISA
CENTRO DE EDUCAÇÃO EM SAÚDE
ABRAM SZAJMAN

REPORT FINAL - RESUMO 2023 E 2024

Centro de Referência Einstein em Saúde Mental e Bem-Estar para Empresas

