



Proxima\_Studio\_CANVA

DECISÕES ESTRATÉGICAS

## CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRA NO RADAR JURÍDICO E PASSA A DEFINIR RISCO TRABALHISTA NAS EMPRESAS

Avanço regulatório e aumento da judicialização colocam comportamento da liderança e ambiente de trabalho no centro das decisões estratégicas

A inclusão dos riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais pela Portaria nº 1.419/2024 e a criação do Certificado de Empresa Promotora da Saúde Mental, instituído pela Lei 14.831/2024, consolidaram uma mudança estrutural na forma como empresas são avaliadas no Brasil. O que antes era tratado como clima organizacional passa a ter implicação direta em passivos trabalhistas, governança e reputação corporativa.

Jéssica Palin Martins, advogada, psicóloga e especialista em saúde mental corporativa, afirma que a mudança exige mais do que adequação formal e envolve revisão profunda da cultura organizacional. “Não adianta ter política no papel se a cultura não sustenta. O comportamento da liderança será cada vez mais analisado, inclusive sob o ponto de vista jurídico”, diz.

Os dados reforçam o impacto financeiro do problema. O Brasil lidera o ranking global de rotatividade voluntária, com 56% dos desligamentos ocorrendo por decisão do próprio colaborador, segundo relatório do LinkedIn em parceria com a PwC.

Já a Gallup estima que o custo da saída de um profissional pode chegar a até 200% do salário anual. Ao mesmo tempo, levantamento da Deloitte mostra que 76% da Geração Z priorizam saúde mental na escolha de emprego, pressionando empresas a revisar práticas internas.

Para a especialista, a tendência é de aumento na responsabilização das empresas por falhas culturais. “A legislação avançou, mas a execução ainda é frágil. Quando há incoerência entre discurso e prática, isso pode ser interpretado como negligência organizacional”, afirma.

Esse descompasso aparece, sobretudo, na atuação das lideranças. Ambientes com comunicação falha, metas desestruturadas e ausência de escuta ativa tendem a gerar adoecimento emocional e afastamentos. “Cultura organizacional deixou de ser um conceito abstrato. Ela passa a



Jéssica Palin Martins

“A legislação avançou, mas a execução ainda é frágil. Quando há incoerência entre discurso e prática, isso pode ser interpretado como negligência organizacional”

ser evidência em processos trabalhistas e fator de análise em auditorias internas”, acrescenta.

Além do risco jurídico, há impacto direto no desempenho. Empresas com baixa maturidade emocional enfrentam maior rotatividade, queda de produtividade e dificuldade para sustentar crescimento. “O custo do emocional mal gerido não aparece só no RH. Ele impacta resultado, margem e tomada de decisão”, diz.

O especialista aponta cinco decisões estratégicas para reduzir passivos trabalhistas ligados à saúde mental - Mais do que iniciativas isoladas, o momento exige decisões estruturais que conectem cultura, governança e resultado. A seguir, os principais pontos apontados pela especialista com foco executivo e impacto mensurável:

- **Transformar saúde mental em indicador de gestão** – Empresas que tratam o tema como KPI conseguem antecipar riscos e reduzir custos com afastamentos e turnover. Monitorar engajamento, clima e indicadores emocionais permite decisões mais rápidas e baseadas em evidência. “O que não é medido não é gerenciado. Saúde mental precisa estar no mesmo nível de indicadores financeiros”, afirma.
- **Responsabilizar lideranças pelo ambiente que geram** – Grande parte dos passivos trabalhistas ligados à saúde emocional está associada à conduta de gestores. Avaliações de desempenho devem incluir critérios comportamentais e impacto sobre equipes. “A liderança deixou de ser apenas técnica. Ela passou a ser um fator de risco ou de proteção dentro da organização”, diz.
- **Estruturar diagnóstico contínuo de riscos psicossociais** – Mapear fatores como sobrecarga, conflitos e desalinhamento de valores reduz a exposição jurídica e melhora a eficiência operacional. Empresas que atuam preventivamente evitam custos mais altos no futuro. “Diagnóstico não é fotografia, é processo contínuo de gestão”, explica.
- **Integrar cultura organizacional à governança e ao compliance** – Políticas internas precisam estar conectadas à prática e documentadas. A ausência de coerência entre discurso e operação tem sido um dos principais pontos de questionamento em disputas trabalhistas. “Cultura precisa ser auditável. Se não há evidência, a empresa fica vulnerável”, afirma.
- **Investir em estrutura e não apenas em ações pontuais** – Programas isolados de bem-estar têm baixo impacto quando não estão integrados à estratégia da empresa. Soluções estruturadas, com plano de ação, acompanhamento e revisão periódica, tendem a gerar resultados consistentes. “Saúde mental não se resolve com campanha. É construção de sistema”, diz.

Na avaliação da especialista, empresas que tratam cultura organizacional como ativo estratégico conseguem reduzir riscos, melhorar desempenho e fortalecer a reputação. Já aquelas que mantêm o tema apenas no discurso tendem a enfrentar aumento de passivos e perda de competitividade.

A mudança já está em curso e deve se intensificar nos próximos anos, impulsionada por legislação, pressão geracional e impacto financeiro direto nos negócios. “A cultura organizacional deixou de ser diferencial. Ela passou a ser condição para sustentabilidade da empresa”, conclui.



altstudio\_CANVA