



## **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: IMPORTÂNCIA DOS FATORES PSICOSSOCIAIS E A RELAÇÃO COM A SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES**

**Silvana Regina Ampessan Marcon, Kellen Perazzo Lopes, Tassiane da Silva Oliveira Stevens**

### **RESUMO**

O trabalho, desde os primórdios da humanidade, ocupa papel central na vida das pessoas e, para além de sua função produtiva, é permeado por condições que podem tanto promover adoecimento quanto favorecer o bem-estar. O contexto laboral, assim, configura-se como elemento essencial para a manutenção da saúde mental e física. **Objetivo:** investigar em que medida a organização do trabalho e os fatores psicossociais influenciam a saúde mental dos trabalhadores em diferentes contextos. **Método:** revisão bibliográfica integrativa realizada a partir de artigos científicos, relatórios institucionais e documentos normativos, localizados nas bases SciELO e PePSIC, além dos materiais da disciplina Processos de Gestão, Risco e Saúde dos Trabalhadores (Mestrado em Psicologia/UCS). **Resultados:** evidenciou-se a relevância de diferenciar fatores psicossociais de risco (p. ex., sobrecarga, falta de autonomia, conflitos e deficiências de liderança) e de proteção (p. ex., apoio social, liderança positiva, significado do trabalho), destacando sua influência direta no bem-estar e no desempenho. Foi elaborado quadro comparativo que sintetiza os principais achados da literatura, permitindo visualizar convergências e divergências entre autores. **Conclusão:** a abordagem dos fatores psicossociais demanda visão holística que considere os sujeitos em sua totalidade e reconheça a importância das relações sociais, da gestão participativa e do suporte institucional. Promover saúde no trabalho vai além da prevenção de doenças: implica possibilitar que o trabalhador encontre sentido em sua atividade, sinta-se pertencente e valorizado, construindo trajetórias de realização e bem-estar.

**Palavras-chave:** Organização do trabalho; Fatores psicossociais; Saúde mental.

### **1 INTRODUÇÃO**

O trabalho ocupa posição central na vida social, sendo fonte de realização pessoal, desenvolvimento profissional e satisfação de necessidades básicas. Todavia, pode configurar-se em espaço de sofrimento e adoecimento quando associado a condições precárias de organização, gestão e suporte institucional. Evidências recentes reforçam a magnitude do problema: normas e diretrizes publicadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e Organização Internacional do Trabalho (OIT) destacam a relação entre organização do trabalho, riscos psicossociais e agravos como ansiedade e depressão, com repercussões sociais e econômicas relevantes (Organização das Nações Unidas (ONU), OMS, OIT, 2022). No contexto latino-americano, Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS, 2023) enfatiza o impacto de determinantes sociais e laborais na saúde mental, salientando a necessidade de políticas integradas.

Na literatura nacional dos últimos 10 anos, revisões e estudos em Psicologia do Trabalho apontam que fatores psicossociais atuam como preditores de risco (sobrecarga, baixo controle, conflitos, trabalho emocional, liderança deficiente) e como recursos de



proteção (apoio social, liderança positiva, sentido no trabalho, engajamento), influenciando diretamente saúde, motivação e desempenho (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022; PATRÍCIO *et al.*, 2023; ZANELLI; KANAN, 2018; DIEHL; DELAVALD, 2021). Diante disso, compreender a interação entre esses fatores é fundamental para orientar políticas organizacionais, práticas de liderança e intervenções de promoção da saúde.

Assim, este estudo tem por objetivo investigar o quanto a organização do trabalho e os fatores psicossociais influenciam a saúde mental dos trabalhadores em diferentes contextos, sintetizando evidências recentes e oferecendo um mapa comparativo de riscos e proteções descritos na literatura.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. SAÚDE MENTAL NO CONTEXTO DE TRABALHO

A saúde mental também é compreendida como um fator essencial em relação a cobertura universal para a população. Apenas recentemente a saúde mental ganhou pauta nas agendas públicas. Com a pandemia da Covid-19, ocorreram aumentos significativos do adoecimento das pessoas, destacando depressão, ansiedade e suicídios. O interesse se torna relevante também, pois a saúde mental está ligada à produtividade no trabalho, o que acarreta inúmeros prejuízos para o capital, por não ser observada (OPAS, 2023). A saúde mental é “um estado de bem-estar em que o indivíduo realiza suas capacidades, supera o estresse normal da vida, trabalha de forma produtiva e frutífera e contribuir de alguma forma para sua comunidade” (OPAS, 2023. p.6).

A Organização Pan-Americana de Saúde, OPAS (2023) refere ainda que a saúde mental está diretamente ligada a situações econômicas e sociais da sociedade, resultando em seu agravamento. A saúde mental precária é tanto causa quanto consequência da pobreza, da educação comprometida, da desigualdade de gênero, de problemas de saúde e de outros desafios globais (OPAS, 2023).

Os agravantes do tema de saúde mental é uma questão de saúde vista como crítica, e que nunca foi colocada como prioridade para o devido tratamento. Ainda, é importante destacar que com a pandemia da Covid-19, a piora da saúde mental da população, bem como a falta de recursos e atendimentos adequados, agravaram a situação (OPAS, 2023).

Os transtornos mentais têm maior impacto em todo mundo e contribui para a morbidade e incapacidade das pessoas. Nos países de média-baixa renda, o investimento nos tratamentos para saúde mental, tem uma lacuna de 75%. Esses fatores contribuem para o aumento do estigma da doença, exclusão e aumento do sofrimento dos indivíduos. É importante destacar que a saúde mental, é essencial para a promoção da saúde das pessoas (OMS, 2009).

A política de saúde teve sua constituição e reformulação de conceitos a partir da 8ª conferência nacional de saúde (Ministério da Saúde, 1986), em que passou a ser vista em seu contexto integral, para além da doença do sujeito, analisando as condições de vida das pessoas. Foi um importante movimento que trouxe para a concepção de saúde, também o conceito de trabalho digno como um dos fatores que são inerentes à promoção de saúde da sociedade.

A Lei 8080/90, apresenta a concepção de saúde, como política pública promovida pelo Estado, de caráter universal e gratuito. Além disso, Lima e Vasconcelos (2021) destacam que o contexto de saúde constante na lei, é vista como um processo integral do sujeito, aliado ao



seu contexto de vida, integrado por moradia, alimentação, educação, saneamento, meio ambiente, trabalho, renda, atividade física, transporte, lazer. Esses elementos são inerentes ao bem-estar da vida humana, e são atravessados pelas desigualdades sociais vivenciadas pela população brasileira, que podem ser fatores determinantes para o adoecimento.

A ONU (2022) também refere que apenas 35% dos países têm programas de promoção e prevenção da saúde mental relacionados ao trabalho. Com a pandemia da Covid-19, ocorreu um aumento de 25% dos índices de ansiedade e depressão registrados. Destaca ainda que em 2020 os governos de todo mundo investiram 2% em do orçamento da saúde em saúde mental, e em governo de renda média-baixa investiu menos de 1% do orçamento em saúde mental.

É necessário destacar que, de acordo com a ONU (2022), o trabalho decente é um dos objetivos de desenvolvimento sustentável para os países. Esses objetivos compõem a agenda até 2030.

Zanelli e Kanan (2018, p.48) caracterizam o trabalho decente, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2008), como:

Trabalho decente é um trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, e que garanta uma vida digna a todas as pessoas que vivem do trabalho e as suas famílias. Permite satisfazer às necessidades pessoais e familiares de alimentação, educação, moradia, saúde e segurança. Também pode ser entendido como emprego de qualidade, seguro e saudável, que respeite os direitos fundamentais do trabalho, garanta proteção social quando não for exercido (desemprego, doença, acidentes, entre outros) e assegure uma renda para a aposentadoria. Por seu caráter multidimensional, também engloba o direito à representação e a participação e ao diálogo social. Em todos os lugares, e para todas as pessoas, o trabalho decente diz respeito à dignidade humana.

Reconhecer que a saúde do trabalhador faz parte de um processo histórico, e reconhecê-lo como seres políticos, faz com que os governos atuem na promoção e prevenção de fatores psicossociais ligados ao contexto não apenas individual, mas social de cada trabalhador. É importante reconhecer o processo de saúde e adoecimento, buscando respostas em ações preventivas, para além das ações de recuperação de saúde. A avaliação dos fatores psicossociais é fundamental, e em especial para os grupos vulneráveis, devido ao fato de que por vezes suas consequências não têm necessidade de um tratamento médico direto. É imperativo, que sejam desenvolvidas estratégias com intervenções psicossociais possíveis para a promoção da saúde mental dos trabalhadores (OMS, 2009; MENDES; WUNSH, 2011).

Parte-se do pressuposto, que o conceito de saúde, para além do entendimento de ausência de saúde, é também o resultado das satisfações de necessidades dos trabalhadores, que constam na CF/88 como direitos sociais e trabalhistas constituídos aliado ao enfrentamento de desigualdades sociais constantes no país. Demandas essas que devem ser respondidas pelo Estado por meio de políticas públicas que possam implementar e concretizar o direito à saúde do trabalhador (MENDES; WUNSH, 2011).

(..) a definição de saúde do trabalhador como um processo dinâmico, social, político e econômico, que envolve diferentes manifestações de agravos relacionados aos processos de trabalho e aos processos sociais que requer a



articulação de um conjunto de conhecimentos e intervenções que possam incidir sobre as condições efetivas do processo de saúde-doença e de proteção social (MENDES; WUNSCH, 2011, p. 474).

No Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa - IBGE (2024) no segundo trimestre de 2024, existiam mais de 176 mil pessoas em idade para trabalhar. Destas, mais de 110 mil pessoas estão trabalhando, sendo que se subdividem em aproximadamente 52 mil em empregadas em empresas privadas, e mais de 12 mil pessoas empregadas no setor público. Os dados do IBGE indicam 57,8% o nível de ocupação da população brasileira (IBGE, 2024).

O Brasil é o terceiro no mundo em afastamentos de ordem de transtornos mentais comuns. E ainda refere que esses números mostram os prejuízos à sociedade, chegando a representar entre 3% a 4% do PIB de alguns países. Quando os trabalhadores procuram auxílio em programas de saúde, recebe tratamento individualizado, e não há quaisquer intervenções nos âmbitos do trabalho que realiza e que possa estar causando a doença (LUCCA, 2017).

É importante compreender que o trabalho e o trabalhador fazem parte da divisão social de organização de tarefas. O sofrimento é resultado dessa partilha, quando se encontra em desequilíbrio, pois é correspondente ao conflito entre a organização e o funcionamento psíquico do trabalhador. É importante compreender o stress, para além do conceito de enfrentamento, e considerar que não se encontra no indivíduo ou no ambiente, mas na relação entre os dois (FREITAS *et al.*, 2022).

É relevante também, estender o entendimento sobre a concepção da ocorrência de adoecimentos dos trabalhadores que vêm crescendo de forma alarmante no país. Seguidos de inúmeros afastamentos de trabalho, por transtornos mentais comuns. Lucca (2017) elucida que há uma necessidade de compreender e aprofundar os fatores de adoecimento no trabalho, atuando, coletivamente na organização do trabalho, promovendo assim, ações preventivas de saúde ao trabalhador. O autor ainda discorre que já há uma necessidade de ampliar os projetos em relação ao processo de adoecimento do trabalhador no trabalho, uma vez que ele ocupa a centralidade da vida do indivíduo.

O trabalho não tem apenas o sentido de gerar a subsistência. Possui a relevância do desenvolvimento do ser social, ou seja, esse indivíduo, que por meio de suas tarefas, atribui novas capacidades e qualidades humanas. No trabalho, o indivíduo se assegura como criador, e desenvolve um papel ativo, em que dialogando com Marx e Aristóteles, pode-se dizer que o homem é um animal social e político, por tomar decisões permanentemente sobre suas ações (YAMAMOTO *et al.*, 2013).

Também há estudos recentes na área da felicidade no trabalho, indicando que este tem, a capacidade de trazer paz e realização para as pessoas quando percebidos como possuindo sentido e significado. Possui uma caracterização central na vida das pessoas, ficando atrás apenas da família. O significado que o labor traz para a vida do ser humano, gera o sentimento de pertencimento, relacionamentos positivos e apoio social, autorrealização, capacidade de sustento para o indivíduo e sua família (SILVA; TOLFO, 2012).

Quando o indivíduo não consegue exercer a liberdade de poder, criatividade e decisão, pode gerar o estresse, e esse fato pode acontecer quando as exigências do trabalho são superiores a capacidade do trabalhador de responder a essa prerrogativa (FREITAS, 2022). Silva e Tolfo (2017) referem que há formas de medir por meio de questionários ou testes, os



fatores psicossociais de risco e proteção dos sujeitos em seus ambientes de trabalho. No modelo Demanda-Controle, desenvolvido por Karasek, é medido por meio de quatro quadrantes, os níveis de controle e demanda no trabalho. Destacam que quanto maior o nível de exigência e baixo controle por parte do funcionário, será considerado mais nocivo à saúde do trabalhador.

A expressão, ser produtivo deveria ocasionar satisfação ao trabalhador, no entanto com a forma como o trabalho acontece nas organizações, essa característica do indivíduo acaba por ser o gerador de tensões e adoecimentos (ZANELLI; KANAN, 2018). A seguir, será abordado sobre a organização do trabalho.

## 2.2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A saúde mental não tem apenas relação com o adoecimento, mas também com a prevenção e principalmente com o prazer relacionado ao trabalho, partindo deste pressuposto, comprehende-se que para além, nunca será neutra a ponto de não produzir quaisquer efeitos sobre o trabalhador (MACÊDO, 2015).

No entanto, a saúde mental dos trabalhadores, depende da organização do trabalho. Essa organização do trabalho diz respeito as formas como o mesmo ocorre e funciona em uma determinada instituição laboral. Compreender como essa organização funciona e como produz saúde mental em seus trabalhadores é o papel que um *manager* poderá desenvolver, objetivando produzir prevenção ao adoecimento e saúde em todos os âmbitos. O trabalho é desenvolvido no nível individual e coletivo, onde se promove um status de cooperação com o intuito de ter como resultados objetivos comuns geradores de lucro e bem-estar, bem como a sobrevivência do trabalhador (MACÊDO, 2015).

Ferreira e Mendes (2008) apresentam a dimensão organização do trabalho como aquela que é constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes nos ambientes de trabalho e que balizam o seu funcionamento. Os componentes desta categoria são a divisão do trabalho que pode ser hierárquica, técnica ou social; a produtividade esperada analisada pelas metas, qualidade ou quantidade; as regras formais que podem estar associadas à missão, normas, dispositivos jurídicos e procedimentos; a duração da jornada, pausas e turnos; os ritmos influenciados pelos prazos e tipos de pressão; os controles exercidos pela supervisão, fiscalização e disciplina; e as características das tarefas analisadas pela natureza da tarefa e conteúdo (Ferreira; Mendes, 2008).

Cabe aos líderes, além de cumprir as diretrizes da demanda da organização, também orientar a equipe quanto as formas para realizar as tarefas, traduzindo as ordens da direção e do mercado, bem como comunicar-se com os trabalhadores. O intuito é que esse líder possa produzir por meio das condições presentes no ambiente, bem-estar e saúde mental (MACÊDO, 2015). É importante reconhecer os fatores psicossociais no contexto de trabalho para liderar de maneira coerente, justa e humana.

## 2.3 FATORES PSICOSSOCIAIS DO CONTEXTO DE TRABALHO

Na sociedade atual, a atenção para os elementos psicossociais no ambiente de trabalho tem se destacado, por conta dos fatores que podem afetar a saúde mental e emocional dos trabalhadores adequados às condições e dinâmicas de seus ambientes de trabalho (PATRÍCIO



*et al.*, 2023). A Organização Internacional do Trabalho define os Fatores Psicossociais no Trabalho (FPT) como aqueles que determinam a interação subjetiva entre o trabalhador e seu ambiente laboral. Esses determinantes são propensos a influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação do trabalhador, dependendo das interações no ambiente de trabalho, bem como do conteúdo, da natureza e das condições proporcionadas pelo trabalho (ILO, 1986).

Para Zanelli e Kanan (2018), os fatores psicossociais referem-se às condições presentes no contexto de trabalho que podem atuar de forma positiva ou negativa sobre o bem-estar, a saúde e o desempenho do trabalhador. Quando são favoráveis, relacionam-se a interações saudáveis, confiança, respeito interpessoal, resiliência, engajamento, aprendizagem compartilhada, reconhecimento e trabalho com sentido, promovendo emancipação e saúde. Já quando se apresentam de forma negativa, convertem-se em riscos psicossociais, associados ao sofrimento, ao estresse e ao adoecimento físico e mental.

Os fatores psicossociais no trabalho, conforme Zanelli e Kanan (2018), possuem dois lados, os determinantes de riscos e os fatores de proteção, que apesar dos agentes de riscos serem os mais acentuados ao longo das últimas décadas, os aspectos de proteção são de incontestável relevância e pertinência.

De acordo com o Ministério do Trabalho e do Emprego, alguns fatores psicossociais estão ligados ao trabalho, como, por exemplo as tensões cotidianas, pressão no local de trabalho e outros fatores adversos, podendo contribuir para o adoecimento dos trabalhadores (PATRÍCIO *et al.*, 2023).

Os fatores psicossociais que influenciam os trabalhadores, podem ser de ordem positiva (fatores de proteção) ou negativa (fatores de risco). É importante reconhecer a diferença entre fatores de risco e risco, pois ambos acabam sendo utilizados de formas equivocadas. Os “fatores de risco”, são considerados antecedentes, pois, são os que aumentam a probabilidade de tal risco acontecer, em síntese, os “fatores de riscos” são os produtos de uma relação dinâmica entre o trabalho e os indivíduos, que tem o intuito de entender o desempenho profissional, quanto o controle e a autonomia do sujeito, para a realização de suas atividades, que podem afetar a saúde dos trabalhadores (RODRIGUES; FAIAD; FACAS, 2020; RUIZ; ARAÚJO, 2012; MADALOZZO; CONTE; GODOY, 2021).

De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2005), entendem-se por riscos psicossociais os aspectos relativos ao desenho do trabalho (MARCON; MALVEZZI; ZERBINI, 2022), assim como a sua organização e gestão, e aos seus contextos sociais e ambientais, que possuem um potencial para causar danos de tipo físico, social ou psicológico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, elaborada por meio de síntese narrativa e comparativa dos achados. As fontes de dados consultadas incluíram SciELO, PePSIC, documentos e diretrizes da OMS/WHO, OIT/ILO, OPAS/PAHO e ONU, além de materiais da disciplina de Mestrado em Psicologia da UCS. A estratégia de busca utilizou descritores como “fatores psicossociais”, “organização do trabalho”, “saúde mental”, “trabalho emocional” e “liderança”, combinados por operadores booleanos AND/OR, a exemplo de (“fatores psicossociais” AND “saúde mental”) AND (“organização do trabalho” OR “liderança”). Os critérios de inclusão abrangeram estudos publicados entre 2010 e 2024, nos idiomas português, espanhol e inglês, que abordassem fatores psicossociais, organização do trabalho e saúde mental, sendo excluídos artigos sem relação direta, não científicos ou



duplicados. A seleção ocorreu em duas etapas, com triagem de título/resumo e análise de texto completo, sendo extraídas informações sobre objetivo, desenho, contexto, riscos, proteções e desfechos. A síntese dos resultados foi organizada em categorias temáticas para entendimento dos temas propostos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a leitura dos estudos encontrados nas bases de dados, das referências das disciplinas do mestrado e dos documentos da OMS/WHO, OIT/ILO, OPAS/PAHO e ONU foi possível definir três categorias temáticas: Contexto de Trabalho, Fatores Psicossociais relacionados ao contexto de trabalho e Fatores psicossociais de risco e proteção. O Quadro 1 apresenta os estudos identificados nas bases de dados, já especificadas.

**Quadro 1. Achados por autor**

Autor/ano	Contexto	Riscos destacados	Proteções destacadas	Implicações
MORAES; CAVALCANTE (2009)	Serviços de cuidado	Sobrecarga; trabalho emocional	—	Demandas afetivas elevam exaustão e conflito trabalho-família
OLIVEIRA; GUIMARÃES (2022)	Psicologia do trabalho (Brasil)	Liderança deficiente; avaliação disfuncional	Liderança positiva; engajamento	Liderança de qualidade eleva bem-estar e desempenho.
PATRÍCIO et al. (2023)	Revisão	Conflitos de papéis; baixo controle; isolamento	Apoio social	Apoio social modera efeitos de demandas elevadas.
DIEHL; DELAVALD (2021)	Saúde ocupacional	Pressão por metas; longas jornadas	Relações cordiais	Relações de qualidade protegem contra estresse.

Fonte: Autoras (2025).

Os resultados obtidos nas leituras dos materiais especificados, incluindo os documentos OMS/WHO, OIT/ILO, OPAS/PAHO e ONU, seguem a seguir, divididos nas categorias.

##### 4.1 CONTEXTO DE TRABALHO

O contexto de trabalho compreende a organização, as condições de trabalho e as relações estabelecidas entre os profissionais. Partindo dessa realidade é necessário que a gestão da organização seja revisada constantemente, para que possa acompanhar as mudanças



dos processos de trabalho que ocorrem ao longo do tempo. Macedo (2015) afirma que o trabalho não é um campo neutro para a saúde, essencialmente a saúde mental que concerne também o prazer e o bem-estar, além do prazer no trabalho.

A organização no trabalho diz respeito também à manutenção da saúde mental dos trabalhadores. Caracterizar a forma do trabalho é importante para o alinhamento de informações e ações que possam ocorrer no ambiente de trabalho e como resultado poderá acarretar baixos índices de adoecimento no trabalho (Macedo, 2015). Segundo a Organização das Nações Unidas - ONU (2022), a Organização Internacional do Trabalho - OIT e a Organização Mundial de Saúde publicaram no ano de 2022, diretrizes para o enfrentamento do adoecimento mental dos trabalhadores, e destacam também os fatores que podem ser considerados elementos do adoecimento, entre eles destaca-se atividades insalubres, jornada de trabalho exaustiva e comportamentos negativos. Pela estimativa dos órgãos, há cerca de 12 bilhões de dias de trabalho perdidos anualmente por adoecimento do trabalhador, ligados à ansiedade e à depressão. Em 2019, cerca de 1 bilhão de pessoas viviam com algum transtorno mental, correspondendo a 15% dos adultos em vida ativa. Os órgãos defendem a promoção e a prevenção da saúde em ambientes de trabalho, marcando como ações necessárias, o enfrentamento de questões propícias ao adoecimento, bem como a remodelação dos formatos de trabalho, objetivando a reintegração das pessoas ao trabalho.

Para tanto se faz necessário adentrar o conceito de saúde do trabalhador, uma vez que se comprehende como parte do processo de prevenção e promoção da saúde mental dos indivíduos. De acordo com Mendes e Wunsh (2011) a saúde do trabalhador é um tema de bastante repercussão no mundo do trabalho. Trata-se da mão de obra que gera e mantém o capital.

A centralidade do trabalho (Antunes, 1999) nas vidas das pessoas é repleta de antagonismos e contradições, pois ao mesmo tempo em que é propiciador de qualidade de vida, de satisfação das necessidades básicas, pode também representar o seu anverso, devido às condições destrutivas da organização trabalho na lógica do capital, que pode determinar a produção de doenças e mortes (MENDES; WUNSH, 2011, p. 464).

É importante compreender que o trabalho e o trabalhador fazem parte da divisão social de organização de tarefas. O sofrimento é resultado dessa partilha, quando se encontra em desequilíbrio, pois é correspondente ao conflito entre a organização e o funcionamento psíquico do trabalhador. É importante compreender o stress, para além do conceito de enfrentamento, e considerar que não se encontra no indivíduo ou no ambiente, mas na relação entre os dois (FREITAS, 2022).

O adoecimento mental ocorre quando o trabalhador não consegue conciliar necessidades biológicas e psicológicas, surgindo assim o sofrimento mental consequente do esforço para que possa resistir à jornada de trabalho. A satisfação no trabalho, é referente às condições de trabalho, sendo estas ligadas ao ambiente físico, químico e biológico, intrínsecas também a questões como a higiene e segurança. É importante também destacar que as relações interpessoais, que são as relações que o sujeito terá com seus colegas de trabalho e chefias, é um fato que influencia na saúde dos trabalhadores e em sua satisfação laboral (FREITAS, 2022).

Uma sugestão para conter o adoecimento laboral, é trabalhar com a prevenção



primária e efeitos positivos da competência emocional. Determina-se como fator principal o papel de um líder com o formato de liderança transformacional, que se trata de uma liderança que leva seus liderados a uma consciência baseada na missão e nos objetivos do coletivo, ultrapassando os interesses imediatos. Ainda, o líder tem um papel primordial nesse estilo de liderança e precisa acima de tudo de inteligência emocional e autorregulação de suas emoções para que possa gerenciar sua equipe de forma saudável, satisfatória e lucrativa para as empresas. O gerenciamento positivo, destaca a atuação de um líder que possa construir com seus liderados estratégias competitivas e gerar stress em um nível que possa trazer produtividade sem prejuízos para a saúde mental dos subordinados. Ainda, para Rossi et al. (2010), o líder deve possuir características essenciais para influenciar e motivar as pessoas para um objetivo, como uma missão, em uma visão do futuro, baseado em alicerces do passado.

#### **4.1.1 FATORES PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO**

Os fatores psicossociais são apontados como a combinação dos elementos sociais e psicológicos que coincidem e interferem diretamente na saúde mental das pessoas, sendo esses aspectos diretamente relacionados com a organização, com o conteúdo do trabalho e com a realização da tarefa (GOMES *et al.*, 2015; MELIÀ *et al.*, 2006; MADALOZZO; CONTE E GODOY, 2021).

Os Fatores Psicossociais no Trabalho (FPT) são entendidos como um conjunto de interações entre o indivíduo e as condições de vida e trabalho, que podem representar riscos ou oferecer proteção à saúde dos trabalhadores. Esses fatores são reconhecidos por seu papel crítico na prevenção de doenças e na promoção da saúde, além de serem responsáveis por influenciar significativamente o desempenho, a satisfação no trabalho e o bem-estar dos trabalhadores (ILO, 1986; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022).

Os autores enfatizam a complexidade e a abrangência dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho, destacando sua influência multifacetada em diferentes níveis: individual, grupal, organizacional e societal. É pertinente considerar que esses fatores podem ter efeitos imediatos ou tardios, variando em gravidade, também sublinham a capacidade desses fatores de aumentar a probabilidade de danos à saúde e à segurança dos trabalhadores, refletindo a importância de uma abordagem preventiva e promotora de bem-estar no ambiente de trabalho. É fundamental para a implementação de políticas e práticas que minimizem os riscos e promovam a saúde integral dos trabalhadores, ressaltando a necessidade de uma gestão holística e proativa dos fatores psicossociais.

Segundo Patrício *et al.* (2023, p. 29243)

Os riscos psicossociais, uma área de preocupação na saúde ocupacional que se concentra nos fatores psicológicos e sociais que podem afetar a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Esses riscos são inerentes a diversos ambientes laborais e podem ter um impacto significativo na saúde e no desempenho dos trabalhadores, bem como nas organizações. Os fatores psicossociais englobam a sobrecarga de trabalho, falta de controle e autonomia sobre a própria vivência, separação dos processos de gestão, o isolamento, os conflitos de papéis e interpessoais, falta de apoio social e de perspectivas, o ambiente, assim como situações externas ao contexto laboral, mais vinculadas ao âmbito pessoal.



Os fatores psicossociais de risco correspondem a elementos presentes no ambiente laboral que, quando percebidos de forma negativa, afetam a saúde e o bem-estar do trabalhador (DIEHL; DELAVALD, 2021; PATRÍCIO et al., 2023). Entre as dimensões em que esses riscos podem se manifestar destacam-se: relações laborais, conteúdo e organização do trabalho, trabalho emocional, conciliação entre vida pessoal e profissional, igualdade no emprego, convívio social, qualidade da liderança, avaliação de desempenho, participação dos colaboradores e saúde geral dos trabalhadores (NETO, 2015; PATRÍCIO et al., 2023).

O trabalho emocional, caracterizado pelo atendimento constante às demandas afetivas de terceiros, é um exemplo relevante de risco. Tal exigência pode gerar exaustão, baixa realização profissional e conflitos entre trabalho e família, estando associado ao estresse e à síndrome de Burnout (MORAES; CAVALCANTE, 2009; PATTERSON-HYATT, 2016; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022).

Diante desses desafios, torna-se fundamental a identificação e eliminação de riscos por meio dos fatores psicossociais de proteção, que têm como finalidade minimizar os efeitos adversos e promover ambientes de trabalho saudáveis (ZANELLI; KANAN, 2018). Tais fatores contribuem para aumentar a resiliência dos trabalhadores e estão relacionados a práticas de liderança positiva, apoio social, satisfação e engajamento. De acordo com Zanelli e Kanan (2018), suas consequências mais relevantes incluem o fortalecimento de interações favoráveis e a redução da probabilidade de resultados indesejados nas organizações.

Nesse sentido, estudos apontam que relações sociais cordiais, a vivência do significado pleno do trabalho e a construção de ambientes saudáveis configuram-se como importantes fatores protetivos (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022). Esses elementos favorecem o bem-estar físico e emocional, ampliam a motivação e a satisfação profissional e funcionam como mediadores frente ao estresse e aos conflitos laborais (MADDALOZZO; CONTE; GODOY, 2021).

Assim, os fatores psicossociais de proteção assumem papel estratégico na preservação da saúde e da segurança do trabalhador, fornecendo recursos para enfrentar adversidades de forma satisfatória e contribuindo para a criação de organizações mais resilientes e saudáveis (ZANELLI; KANAN, 2018; MADALOZZO; CONTE; GODOY, 2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidencia que o trabalho não pode ser compreendido apenas como uma atividade produtiva, mas como um fenômeno social complexo, permeado por contradições, potencialidades e riscos à saúde dos trabalhadores. A centralidade do trabalho na vida das pessoas, ao mesmo tempo que possibilita realização pessoal, desenvolvimento profissional e satisfação de necessidades básicas, pode também se constituir em espaço de sofrimento, adoecimento e exclusão, quando submetido às lógicas organizacionais que negligenciam a dimensão humana do processo laboral (ANTUNES, 1999; MENDES; WUNSH, 2011).

As transformações nos modos de organização e gestão do trabalho, acompanhadas por condições laborais precárias, jornadas exaustivas e ausência de suporte institucional, repercutem diretamente na saúde mental. Dados da ONU (2022) e da OIT indicam que milhões de trabalhadores em todo o mundo enfrentam impactos severos em decorrência da



ansiedade e da depressão, com perdas econômicas significativas, o que demonstra que o adoecimento laboral não se restringe a uma questão individual, mas se configura como um problema coletivo, de saúde pública e de sustentabilidade organizacional.

Nesse cenário, o reconhecimento da importância da saúde do trabalhador torna-se um imperativo ético, social e econômico. O sofrimento psíquico não pode ser reduzido apenas ao indivíduo, mas deve ser entendido como produto da interação entre sujeito e organização, demandando ações de prevenção e promoção em múltiplos níveis (FREITAS, 2022). Isso implica reconhecer a relevância dos fatores psicossociais no ambiente de trabalho, uma vez que eles exercem influência direta sobre a motivação, a produtividade e o bem-estar (ILO, 1986; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022).

Ao mesmo tempo em que os fatores psicossociais de risco — como sobrecarga, ausência de autonomia, isolamento, conflitos interpessoais e deficiências de liderança — potencializam o estresse e o Burnout (MORAES; CAVALCANTE, 2009; PATRÍCIO et al., 2023), os fatores de proteção, como relações sociais cordiais, liderança positiva, apoio social e significado pleno do trabalho, configuram-se como elementos de fortalecimento individual e coletivo (ZANELLI; KANAN, 2018; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022).

Dessa forma, investir em estratégias organizacionais que promovam ambientes laborais saudáveis é um caminho indispensável. Isso inclui a revisão periódica da gestão, a adequação da infraestrutura, a valorização do trabalho em equipe, a construção de políticas institucionais voltadas à saúde mental e a formação de lideranças baseadas em princípios transformacionais e de competência emocional (ROSSI et al., 2010). Tais iniciativas contribuem não apenas para a preservação da integridade física e psíquica do trabalhador, mas também para o fortalecimento das organizações, tornando-as mais resilientes, inovadoras e socialmente responsáveis.

Em síntese, a abordagem dos fatores psicossociais no trabalho demanda uma visão holística, que considere os sujeitos em sua totalidade e reconheça a importância das relações sociais, da gestão participativa e do suporte institucional. Promover a saúde no trabalho é mais do que prevenir doenças: é possibilitar que o trabalhador encontre sentido em sua atividade, sinte-se pertencente e valorizado, e construa, a partir de sua experiência laboral, trajetórias de realização e bem-estar.

Esta revisão integrativa apresenta restrições importantes: ausência de metanálise; recorte de bases de dados relativamente limitado (SciELO e PePSIC); heterogeneidade metodológica dos estudos incluídos.

Sugere-se a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar a evolução dos fatores psicossociais ao longo do tempo; ensaios experimentais ou quase-experimentais que testem intervenções de redesenho do trabalho e de desenvolvimento de lideranças; análises de custo-efetividade de programas institucionais de saúde mental; e ampliação do escopo de busca para bases internacionais (LILACS, PsycINFO, Web of Science), de modo a aumentar a abrangência e a comparabilidade dos achados.

Dessa forma, investir em estratégias organizacionais que promovam ambientes laborais saudáveis revela-se um caminho indispensável para prevenir o adoecimento e potencializar o sentido, a valorização e a realização no trabalho.

## REFERÊNCIAS



ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

BRASIL. Ministério da Saúde. **VIII Conferência Nacional de Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 1986. (Relatório Final)

BRASIL. **Lei Orgânica da Saúde** – Lei 8080, de 19/9/90. Brasília: Congresso Nacional, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8080.htm) Acesso em 22/09/2024

DIEHL, LICIANE; DELAVALD, GUILHERME. Riscos psicossociais de um contexto laboral da vigilância sanitária: estudo qualitativo. **Revista Psicofae: Pluralidades em saúde mental**, v. 10, n. 1, p. 83-99, 2021.

FERREIRA, M. C.; MENDES A. M. Contexto de trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão** (pp. 111-124). Porto Alegre: Artmed, 2008. Acesso em: 25 jul. 2025.

FREITAS, M.N.C, BENTIVI, D.R.C, RIBEIRO, E.A, MORAES, M.M (E.d.). (2022). **Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas**. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro Trimestre de 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/2024/pnadc\\_202401\\_trimestre\\_caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2024/pnadc_202401_trimestre_caderno.pdf)

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Psychosocial factors at work: recognition and control**. Geneva: ILO, 1986.

LIMA, R.L. DE; VASCONCELOS, I. (2021). Trabalho e saúde-adoecimento de docentes em universidades públicas. **Revista Katalásys**, v.24 (2), p. 364-374. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2021.e78014>

LUCCA, S. R. Editorial-Fatores psicossociais e risco de adoecimento no trabalho. **R. Laborativa**, v. 6, n. 2, p. 01-05, out./2017. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

MACEDO, Kátia Barbosa. **O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho**. Org. Kátia Barbosa Macedo. - Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2015.

MADALOZZO, M.; CONTE, R.; GODOY, R. **Aspectos psicossociais e saúde mental no trabalho**: uma abordagem multidimensional. In: MADALOZZO, M. M.; CONTE, R.; GODOY, R. **Psicologia em diferentes contextos**: uma leitura sobre sentidos subjetivos do trabalho. Educhs, 2023.

MARCON, S. R. A.; MALVEZZI, S.; ZERBINI, T. Desenho e redesenho do trabalho:



Modelos e ferramentas de apoio à gestão. In: Gardênia da Silva Abbad (Autor), Jairo Eduardo Borges Andrade (Autor), Luciana Mourão, Sonia Maria Gondin. **Desenho e Redesenho do Trabalho. Modelos e Ferramentas de gestão.** Vetor, 2022.

MENDES, J.M.R; WUNSCH, D.S.. (2011). Serviço social e a saúde do trabalhador: uma dispersa demanda. **Serviço Social e Sociedade**, n.107. 461-481. Disponível em: chrome extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.scielo.br/j/sssoc/a/dRGkBMLbCPRRqrskdPDNZ8q/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 22/09/2024

MORAES, R. D.; CAVALCANTE, T. R. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho de Psicólogos da área organizacional em Manaus. In: **Associação Brasileira de Psicologia Social**, XV Encontro Nacional da ABRAPSO. Resumos, p. 384. Maceió: Autor, 2009

NETO, Hernâni Veloso. Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho. **International Journal on Working Conditions**, n. 9, p. 1-21, jun. 2015.

OLIVEIRA, F. F. de; GUIMARÃES, L. A. M. Fatores psicossociais no trabalho em psicologia no Brasil. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 27, n. 2, p. 167-177, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20220016>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. (2022). **OMS e OIT publicam novas diretrizes sobre saúde mental no trabalho.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/201450-oms-e-oit-publicam-novas-diretrizes-sobre-sa%C3%BAde-mental-no-trabalho> Acesso em: 22/09/2024

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. OPAS. 2023. **Política para melhorar a saúde mental.** Washington, D.C., Organização 2023. Pan-Americana da Saúde.

PATRÍCIO, A. C. C. et al. **Fatores de risco psicossocial no trabalho e suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores.** *Revista Contemporânea*, v. 3, n. 12, p. 29234–29267, 2023.

ROSSI, JÉSSICA DE C.; SCHOLZ, ROBINSON H.; MORESCO, MARCIELLY C.; et al. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança.** Porto Alegre: SAGAH, 2021. Ebook. p.11. ISBN 9786556901183.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. **R. Psicol. Organ. Trab.** Florianópolis, v. 12, n.13, p. 341-354, dez. 2012.

YAMAMOTO, O. H.; SEIXAS, P. S.; COSTA, A. L. F.; COELHO-LIMA, F. The role of Social Psychology in Braziliamoraesn undergraduate and graduate education. **Estudos de Psicologia (UFRN)**, 18, 83-92, 2013.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho:** organizações que emancipam ou que matam. Lages: Editora Uniplac, 2018.

CBGI 2025



## II CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO E INOVAÇÃO

& XXV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS- GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO - PPGA UCS

Inovação verde e sustentabilidade nas estratégias organizacionais