

**FACULDADE CAICOENSE SANTA TERESINHA  
CURSO DE BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**SUZAN DANTAS DOS SANTOS FARIA**

**DO CUIDADO À PERFORMANCE: A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO  
TRABALHO COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL - UM RELATO  
DE EXPERIÊNCIA**

**CAICÓ/RN**

**2025**

**SUZAN DANTAS DOS SANTOS FARIA**

**DO CUIDADO À PERFORMANCE: A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO  
TRABALHO COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL - UM RELATO  
DE EXPERIÊNCIA**

Monografia apresentada ao Colegiado do  
Curso de Bacharelado em Psicologia da  
Faculdade Caicoense Santa Teresinha,  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Psicologia.

Professor(a) Orientador(a): Jardson Araújo  
Ramalho

**CAICÓ/RN**

**2025**

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
Faculdade Caicoense Santa Teresinha  
Biblioteca Prof<sup>o</sup>. Suzana Lago Nobre

F224d FARIA, Suzan Dantas dos Santos.

Do cuidado à performance: A psicologia organizacional e do trabalho como estratégia de sucesso empresarial – um relato de experiência. / Suzan Dantas dos Santos Faria. – Caicó, RN, 2025.

58 f.

Orientador(a): Prof. Esp. Jardson Araújo Ramalho.

Monografia (Bacharelado em Psicologia) – Faculdade Caicoense Santa Teresinha. Curso de Graduação em Psicologia.

1. Psicologia Organizacional e do Trabalho - Monografia. 2. Demandas Psicológicas - Monografia. 3. Relato de Experiência - Monografia. I. Faria, Suzan Dantas dos Santos. II. Faculdade Caicoense Santa Teresinha. III. Título.

RN/BU/FCST

CDU 159.9

SUZAN DANTAS DOS SANTOS FARIA

DO CUIDADO À PERFORMANCE: A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO  
TRABALHO COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL - UM RELATO DE  
EXPERIÊNCIA

Monografia de graduação apresentada ao Colegiado do Curso de Bacharelado em  
Psicologia da Faculdade Caicoense Santa Teresinha (FCST), como requisito para a  
obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

1.

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

---

Prof. Esp. Jardson Araújo Ramalho  
Orientador  
Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Débora Najda de Medeiros Viana  
Avaliador Externo 1

---

Prof. Dr.<sup>a</sup>. Larissa Araújo Batista Suarez  
Avaliador Externo 2

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àquela menina do sítio que um dia sonhou alto demais para o tamanho do mundo que ela conhecia. À menina que carregava nos bolsos a simplicidade da terra e, no peito, uma coragem que ela mesma nem sabia que tinha. Dedico a ela, que sempre enxergou beleza onde poucos viam, que acreditou nas pessoas mesmo quando era mais fácil duvidar. A ela, que ousou, que tropeçou, que chorou baixinho para ninguém ver e, ainda assim, levantou todas as vezes, com a mesma audácia teimosa de quem nasceu para ir além. Esta conquista é sua, menina. Sua por não desistir quando tudo parecia distante, sua por tentar de novo quando o mundo disse “não”, sua por transformar cada queda em impulso. E hoje eu digo, com o mesmo carinho que um dia ouviu de sua professora: essa menina é Suzan, uma menina que nasceu para ter sucesso, que nunca foi comum, que sempre carregou muitos dotes, mas cujo maior dom sempre foi a ousadia de acreditar em si antes mesmo que o mundo percebesse sua grandeza, mesmo quando o medo rugia aos seus ouvidos.

## AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, de alguma forma, caminharam comigo nesta jornada e contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

Ao meu tio Carlinhos, meu maior exemplo quando o assunto é dedicação e estudo. Mesmo sem saber, ele foi a minha maior inspiração para seguir a vida acadêmica. Ver seu esforço em se formar em Geografia, depois de tantos anos, e ser o primeiro filho do meu avô a conquistar um diploma, despertou em mim o desejo de também chegar lá. Hoje, ser a primeira neta a me formar é a continuação da sua história. O livro que ele me deu foi um gesto simbólico, mas o verdadeiro incentivo sempre veio da sua trajetória, da sua determinação e da pessoa admirável que ele é, como tio, pai, filho e ser humano.

Aos meus pais, minha base e razão de tudo. Mesmo sem terem tido oportunidades de estudo, eles sempre estiveram comigo, apoiando cada passo, acreditando em mim mesmo quando eu duvidava. Essa conquista é deles tanto quanto é minha. Minha mãe, que antes dizia que jamais cobraria um filho a cursar uma faculdade, hoje vibra com cada conquista minha e não me deixou desistir, nem mesmo nos momentos mais difíceis. Meu pai, com seu amor silencioso, trabalhoso e presença constante, foi o meu apoio em cada fase dessa caminhada.

Ao meu avô Manoel Florêncio, que partiu em agosto de 2025, mas que continua vivo em cada valor, em cada gesto e em cada lembrança. Ele foi um dos meus maiores motivos para continuar. Mesmo não estando aqui para me ver formada, este diploma também é dele. Foi ele quem me criou com tanto amor, quem me ensinou sobre respeito, bondade e responsabilidade. No sítio, ao lado dos meus pais, ele garantiu que eu tivesse não apenas o necessário, mas também tudo o que o amor e a educação podem oferecer.

Ao meu marido e à minha sogra, que seguraram a minha mão e estiveram comigo nas horas em que o medo e o cansaço pareciam maiores que a vontade de continuar. Foram eles que enfrentaram comigo os desafios financeiros e emocionais, acreditando na minha capacidade mesmo quando eu mesma duvidava. Essa vitória também é de vocês.

À minha irmã e Ingrid, pela paciência, generosidade e apoio. Por compreender as minhas ausências, por me liberarem do trabalho para que eu pudesse estudar e estagiar, e por acreditarem que esse esforço valeria a pena.

Aos meus colegas de curso, que tornaram essa caminhada mais leve, e às minhas amigas Andréa e Thayná, que estiveram comigo desde o início, compartilhando risadas, lágrimas e sonhos. Hoje, mais do que colegas, são irmãs de jornada, e levo cada uma no coração com um carinho imenso.

Aos professores e psicólogos que me orientaram com sabedoria e sensibilidade, especialmente ao professor Jardson Ramalho, por sua orientação na clínica e na Psicologia Organizacional e do Trabalho. Cada ensinamento deixará marcas profundas na profissional que me torno.

E, por fim, àquelas pessoas que fizeram parte do meu percurso, mesmo que hoje não estejam mais presentes em minha vida. Todas, sem exceção, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

A todos vocês, a minha mais sincera e eterna gratidão. Este sonho realizado é o reflexo do amor, do apoio e da fé que recebi de cada um.

## EPÍGRAFE

“E que a força do medo que  
tenho não me impeça de ver o que anseio...  
Não é sobre ter todas as pessoas do mundo  
pra si, é sobre saber que em algum lugar  
alguém zela por ti.”

— Oswaldo Montenegro & Ana Vilela

## RESUMO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é uma área que surgiu no início do século XX, para suprir demandas do ambiente industrial por práticas que otimizassem a produtividade dos trabalhadores. Antes compreendida como o estudo do comportamento humano nos aspectos ligados à produção, hoje a POT passou a englobar não apenas questões de produtividade, mas também aspectos relacionados ao bem-estar, à saúde mental e às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Diante dessa perspectiva, o presente estudo objetivou identificar as demandas psicológicas do ambiente laboral, analisar impactos das práticas da POT no bem-estar dos trabalhadores e descrever, a partir de um relato de experiência as ações e intervenções aplicadas, discutindo seus impactos no clima e no desempenho organizacional. Foi adotada a metodologia qualitativa, fundamentada no método de relato de experiência, construída a partir das vivências práticas da pesquisadora durante estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho. A análise baseou-se em registros de atividades, observações diretas e discussões supervisionadas, articulando teoria e prática para compreender como as intervenções realizadas contribuem para o cuidado, a prevenção e a construção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis. A experiência de estágio evidenciou a importância da POT ao demonstrar melhorias no clima, na comunicação e no engajamento dos trabalhadores. Como implicação, o estudo reforça que investir em saúde mental é uma estratégia institucional essencial, alinhada às exigências atuais e fundamental para construir ambientes de trabalho mais humanos e sustentáveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia Organizacional e do Trabalho; demandas psicológicas; relato de experiência.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	ix
1. INTRODUÇÃO .....	11
2. CAPÍTULO I - Identificação das principais demandas psicológicas recorrentes dentro do ambiente empresarial.....	17
3. CAPÍTULO II - Investigar como as estratégias desenvolvidas pela POT impactam no aumento de satisfação das organizações e diminuem o índice de afastamento por adoecimento psíquico .....	31
4. CAPÍTULO III - Descrever a experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, evidenciando como as ações desenvolvidas contribuíram para o cuidado com a saúde mental e o fortalecimento do desempenho organizacional.....	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
6. REFERÊNCIAS.....	53

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema a contribuição da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e na aplicação de estratégias que promovem o sucesso das organizações. Este estudo propõe-se a compreender de que forma o cuidado com o trabalhador, enquanto sujeito ativo nas instituições, pode se transformar em uma estratégia de fortalecimento organizacional e de prevenção de adoecimentos psíquicos, refletindo diretamente no desempenho e nos resultados organizacionais.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é uma área que surgiu no início do século XX, a partir das demandas do ambiente industrial por práticas que otimizassem a produtividade dos trabalhadores, sendo inicialmente denominada de Psicologia Industrial. Segundo Tiffin e McCormick (1975), essa prática era compreendida como o estudo do comportamento humano nos aspectos ligados à produção, distribuição e uso de bens e serviços, com foco na resolução de problemas específicos do contexto fabril. Com o passar dos anos, essa concepção foi se transformando, e o campo passou a abarcar não apenas questões de produtividade, mas também aspectos relacionados ao bem-estar, à saúde mental e às relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Nomes como Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott foram fundamentais para o surgimento da POT. Ambos eram psicólogos experimentais que começaram a aplicar seus conhecimentos ao contexto organizacional, especialmente em questões como seleção de pessoal e uso de testes psicológicos (Spector, 2005). Ao lado deles, destaca-se também a influência de Frederick Winslow Taylor, engenheiro que desenvolveu a administração científica, um conjunto de princípios destinados a racionalizar o trabalho fabril, por meio da seleção e treinamento adequado dos trabalhadores, estabelecimento de salários motivadores, e definição dos métodos mais eficientes de execução das tarefas (Maximiano, 2005).

Ao longo do tempo, a Psicologia do Trabalho expandiu sua atuação e passou a ser reconhecida como um campo interdisciplinar que busca compreender os fenômenos organizacionais sob a ótica do bem-estar do indivíduo, considerando a organização como um sistema social complexo (Schein, 1982). Goulart e Sampaio (1998) complementam essa visão ao afirmarem que a POT visa aplicar os

conhecimentos psicológicos às questões do trabalho, promovendo a saúde do trabalhador e sua satisfação. Garcia, Valdehita e Jover (2003) também contribuem ao definirem a POT como uma disciplina tanto teórica quanto aplicada, que tem como objetivo compreender e intervir no comportamento laboral, buscando atender às necessidades dos trabalhadores e aos interesses das organizações.

Com o avanço da globalização e das transformações nas dinâmicas laborais, a atuação do psicólogo organizacional passou a incorporar uma compreensão mais profunda sobre a subjetividade e as condições reais de trabalho. De acordo com Dejours (2004), o trabalho não se limita à produção, mas envolve um processo contínuo de construção e transformação da própria subjetividade, podendo enaltecê-la ou, ao contrário, mortificá-la. Essa perspectiva amplia o olhar sobre o sofrimento e o prazer no contexto laboral, reconhecendo que a saúde mental está diretamente ligada às vivências cotidianas no trabalho. Nessa linha, autores como Campos e colaboradores (2011) também ressaltam a evolução histórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, apontando que, enquanto o psicólogo industrial se concentrava na seleção e eficiência produtiva, o psicólogo do trabalho busca compreender os sujeitos que trabalham, valorizando sua dignidade e suas experiências nas relações laborais.

Nos dias atuais, a área da POT possui um escopo bastante amplo. Além de atuar com avaliação e seleção de pessoas, os profissionais da área desenvolvem ações voltadas à promoção de saúde mental, planejamento de carreira, desenvolvimento organizacional, análise ergonômica, formação de equipes, prevenção de adoecimentos, entre outros (Garcia; Valdehita; Jover, 2003). Orlandini (2008) destaca que o papel do psicólogo nesse contexto é o de facilitar os processos institucionais e promover a consciência dos sujeitos e grupos sobre suas práticas e relações no ambiente organizacional, considerando sempre a saúde, a dinâmica institucional e os objetivos estratégicos da organização.

A ampliação da atuação da POT também acompanhou a evolução da produção científica na área. Walchelke e colaboradores (2005) defendem a importância de investigar não só as práticas profissionais, mas também os processos de construção do conhecimento científico que embasam essas práticas. Abbad (2008) relembra que, nas décadas de 1970 e 1980, a literatura nacional sobre POT era escassa, e os profissionais precisavam recorrer à bibliografia estrangeira. Hoje, com o avanço da

tecnologia e das bases digitais, esse acesso é mais facilitado, contribuindo significativamente para o fortalecimento do campo no Brasil.

Conforme Noronha e Fernandes (2008), a análise da produção bibliográfica é essencial, pois permite identificar os temas mais estudados, os métodos aplicados e o nível de desenvolvimento científico alcançado, além de fornecer subsídios para novas pesquisas e intervenções no contexto organizacional. Assim, compreender a trajetória histórica e conceitual da POT permite não apenas contextualizar sua prática, mas também legitimar seu papel fundamental na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e éticos.

A escolha pela temática surgiu a partir das vivências profissionais e acadêmicas da pesquisadora, que desde a adolescência esteve inserida em contextos organizacionais e pôde observar de forma direta as deficiências e dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho. Desde os 15 anos de idade, ao iniciar sua trajetória laboral, vivenciou situações que a fizeram refletir sobre a ausência de práticas voltadas à valorização e ao cuidado com o trabalhador. Mesmo sem conhecimento sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho, percebia que grande parte dos problemas enfrentados nas empresas decorriam de gestões ineficazes, da falta de diálogo e de um ambiente pouco acolhedor. A partir dessas experiências, foi possível identificar que tais fatores afetam tanto a saúde mental dos colaboradores quanto a produtividade e os resultados institucionais.

Após passar por diferentes empresas, a pesquisadora vivenciou, de forma direta, episódios de sofrimento e adoecimento psíquico, resultantes de pressões constantes, ausência de reconhecimento, acúmulo de funções, jornadas excessivas e desarticulação de equipes. Essas vivências despertaram o desejo de compreender de maneira mais profunda as causas e os efeitos dessas condições, o que a levou, posteriormente, à escolha da Psicologia como profissão. Durante a graduação, seu interesse inicial estava voltado para a clínica, mas, ao cursar a disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho, seu olhar foi transformado. Mesmo com uma breve carga horária, o conteúdo apresentado provocou um impacto significativo, levando-a a direcionar seus estudos e estágios para a área organizacional, especialmente pela carência de atuação da POT em sua região.

Somando essas experiências pessoais e acadêmicas, fundamentadas em estudos teóricos e práticas vivenciadas durante a formação, este trabalho nasce da

necessidade de compreender a relevância da atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho na promoção de ambientes laborais saudáveis, colaborativos e produtivos. Busca-se, assim, discutir a importância da POT na prevenção de adoecimentos psíquicos e na construção de vínculos institucionais mais sólidos, sustentando a ideia de que o cuidado com o trabalhador é também uma estratégia de sucesso empresarial.

Dados recentes revelam que o Brasil registrou cerca de 470 mil afastamentos de trabalhadores devido a transtornos mentais, número que representa o maior índice desde 2014 (Casemiro; Moura, 2025). Os quadros de ansiedade e depressão estão entre as causas mais recorrentes, o que demonstra o impacto das novas configurações do trabalho contemporâneo na saúde mental da população economicamente ativa (Casemiro; Moura, 2025). Com as transformações impostas pela globalização, pela competitividade e pelas exigências tecnológicas, a classe trabalhadora tem enfrentado um cenário de crescente exaustão, que exige atenção das ciências humanas, especialmente da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Lipp (1996) destaca que o estresse, fenômeno comum nas relações de trabalho, pode manifestar-se de duas formas: o “eustress”, considerado benéfico e capaz de impulsionar o crescimento pessoal e profissional, e o “distress”, de caráter destrutivo, que acarreta sérios prejuízos físicos e emocionais. Seyle (1926) complementa essa visão ao definir o estresse como uma “síndrome geral de adaptação”, ressaltando que, quando crônico, pode resultar em quadros de sofrimento psíquico intenso. Nesse contexto, o burnout surge como uma das manifestações mais graves, caracterizando-se como “um estado de fadiga ou frustração causado pela devoção a uma causa ou estilo de vida que deixou de produzir a recompensa esperada” (Neubauer et al., 1999).

Esses dados evidenciam a urgência de estratégias institucionais voltadas à promoção da saúde mental no trabalho. É nesse ponto que a Psicologia Organizacional e do Trabalho se consolida como um campo essencial, atuando para além da produtividade e englobando aspectos humanos, relacionais e éticos. Segundo Leão (2012), o psicólogo organizacional atua de forma interventiva, buscando compreender e modificar as variáveis que influenciam o clima e o comportamento organizacional, mediando conflitos e promovendo políticas que assegurem o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta-problema: como a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho pode contribuir para a promoção da saúde mental e a prevenção do adoecimento psíquico no ambiente organizacional, e de que forma isso impacta o desempenho empresarial? Para isso, o objetivo geral consiste em analisar, refletir e compreender a importância dessa atuação na promoção da saúde mental e na prevenção do adoecimento psíquico daqueles que compõem as organizações. Especificamente, pretende-se: (1) identificar as principais demandas psicológicas recorrentes no ambiente organizacional; (2) investigar como as estratégias desenvolvidas pela POT impactam o aumento da satisfação dos colaboradores e reduzem os índices de afastamentos por adoecimento psíquico; e (3) descrever a experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, evidenciando como as ações desenvolvidas contribuíram para o cuidado com a saúde mental e para o fortalecimento do desempenho organizacional.

A metodologia adotada neste estudo é de natureza qualitativa, fundamentada no método de relato de experiência, o qual possibilita a compreensão aprofundada de fenômenos a partir da vivência profissional no campo de atuação. Essa abordagem permite a articulação entre teoria e prática, favorecendo a produção de conhecimento científico a partir das experiências desenvolvidas no contexto do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Conforme destacam Tosta, Silva e Scorsolini-Comin (2016), o relato de experiência constitui um recurso metodológico relevante ao possibilitar a sistematização reflexiva das práticas profissionais, transformando-as em objeto de análise científica.

O presente trabalho foi construído a partir da experiência de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizado em contexto empresarial, com o objetivo de analisar as práticas desenvolvidas, os impactos das ações voltadas à saúde mental dos trabalhadores e a influência dessas intervenções no desempenho organizacional. A metodologia do estágio caracterizou-se pela inserção direta no ambiente organizacional, possibilitando uma atuação supervisionada que envolveu práticas dirigidas de diagnóstico, acolhimento psicológico e intervenções voltadas à promoção da saúde mental no trabalho.

Como procedimento metodológico, a análise dos dados ocorreu por meio de registros sistemáticos das atividades desenvolvidas, observações diretas do contexto organizacional, escutas individuais e coletivas, bem como discussões

supervisionadas, o que permitiu compreender de forma crítica o papel do psicólogo organizacional enquanto agente de cuidado, prevenção e transformação das relações de trabalho. As intervenções realizadas incluíram rodas de conversa, ações psicoeducativas e espaços de escuta qualificada, favorecendo a reflexão dos trabalhadores sobre aspectos relacionados ao sofrimento psíquico, às condições laborais e às dinâmicas organizacionais.

O estudo também contou com análise bibliográfica, realizada a partir da consulta a artigos científicos, livros, normas, portarias e modelos teóricos clássicos da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Para fundamentação teórica, foram selecionados autores de referência, como Karasek, Siegrist, Bakker e Demerouti, especialmente no que se refere aos modelos de estresse ocupacional e demandas e recursos no trabalho; Dejours, no campo da psicodinâmica do trabalho; Bauman e Antunes, no que tange às transformações contemporâneas das relações laborais; além de documentos normativos e orientações do Conselho Federal de Psicologia (CFP) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). O critério de relevância adotado priorizou o uso de materiais atualizados, aliados à literatura-base consolidada da área, assegurando rigor científico e coerência teórico-metodológica.

Por fim, os registros realizados ao longo do estágio foram organizados em diário de campo, instrumento que possibilitou a sistematização das observações, reflexões e análises das práticas vivenciadas, contribuindo para a construção crítica do relato de experiência e para a compreensão aprofundada do contexto organizacional estudado.

A estrutura deste trabalho foi organizada da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresenta a análise das principais demandas psicológicas recorrentes no ambiente empresarial, considerando as mudanças no mundo do trabalho e os fatores que influenciam o adoecimento psíquico. O segundo capítulo aborda os principais modelos teóricos que auxiliam na compreensão dessas demandas e suas implicações na atuação do psicólogo organizacional. O terceiro capítulo, por sua vez, discute a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho a partir da experiência de estágio, enfatizando as estratégias desenvolvidas e os resultados observados no contexto empresarial. Por fim, as considerações finais sintetizam os resultados obtidos, refletindo sobre a importância da POT na promoção da saúde mental e na construção de uma cultura organizacional mais humana e sustentável.

## **2. CAPÍTULO I - Identificação das principais demandas psicológicas recorrentes dentro do ambiente empresarial**

### **2.1. Mudanças no mundo do trabalho**

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho passou por intensas transformações. A globalização acelerou os fluxos econômicos e humanos; a tecnologia digital ampliou o ritmo produtivo e a busca por metas agressivas impôs uma aceleração constante dos processos. Nesse contexto, Bauman (2000) descreve a modernidade líquida como marcada pela fluidez das relações sociais, na qual o indivíduo torna-se “turista” da própria vida, sem estruturas sólidas de apoio. Cresce, assim, a responsabilidade individual, ao mesmo tempo em que a insegurança e o isolamento se acentuam.

Complementando esse conceito, Bauman (2001) introduz o termo *cloakroom communities* (comunidades explosivas) para se referir a agrupamentos sociais efêmeros, construídos em torno de interesses passageiros. Tais comunidades são temporárias, delimitadas por momentos específicos, como espetáculos ou eventos sociais, e não produzem vínculos duradouros entre os indivíduos. Esse fenômeno reflete a lógica da modernidade líquida porque, assim como nas relações de trabalho contemporâneas, a interação entre os participantes é breve, intensa e centrada em experiências momentâneas, sem garantir continuidade ou estabilidade.

Essas transformações revelam um traço fundamental da globalização contemporânea, que é a compressão do tempo e do espaço e a intensificação do ritmo produtivo. Como afirma Antunes (2009), o capitalismo global tem operado sob uma lógica de expansão incessante, em que o valor de uso é subordinado ao valor de troca, e os trabalhadores são transformados em peças descartáveis de uma engrenagem voltada à maximização da lucratividade. A globalização, portanto, não trouxe apenas a integração dos mercados, mas também a integração das inseguranças, resultando em uma homogeneização da precarização que atravessa fronteiras e produz novas formas de desigualdade (Antunes, 2009).

É nesse cenário que o sentido do trabalho ganha centralidade. Antunes (2009) explica que, apesar dos discursos sobre o “fim do trabalho”, o que se observa é sua reconfiguração em novas bases. O trabalho permanece como atividade vital, essencial à sobrevivência humana, mas é esvaziado de seu conteúdo emancipador, ou seja, o

indivíduo passou a produzir por coerção ou exploração, e não por autonomia, sentido e em prol do bem comum. O autor ressalta que, em sua forma atual, o trabalho se tornou um espaço contraditório, que simultaneamente humaniza e desumaniza, liberta e escraviza. Essa ambivalência reflete o processo de alienação descrito por Marx (2015), mas que, no contexto contemporâneo, assume novos contornos, nos quais o trabalhador é convocado a “amar” o trabalho enquanto se vê submetido à lógica da produtividade e da performance (Antunes, 2009).

Ao discutir essa contradição, Antunes (2009) aproxima-se da crítica de Bauman. Se, na modernidade líquida, o sujeito se vê em constante movimento, tentando se reinventar para não “afundar”, o trabalhador globalizado vive sob o mesmo princípio. O emprego estável e a carreira linear cedem lugar à ocupação intermitente, à vulnerabilidade constante e ao medo de se tornar obsoleto. Assim, o sentido do trabalho é corroído pela fluidez das relações econômicas e pelo enfraquecimento dos vínculos sociais, o que faz com que a atividade produtiva deixe de ser fonte de identidade e pertencimento e se torne, muitas vezes, fonte de angústia e desamparo.

Contudo, Antunes (2009) também enfatiza que o trabalho, mesmo quando marcado por estranhamento e alienação, continua sendo um espaço de sociabilidade e de potencial emancipação. O autor propõe que uma vida cheia de sentido fora do trabalho só é possível se houver sentido dentro dele, pois a dissociação entre ambas conduz ao vazio existencial. A reconstrução do sentido do trabalho, portanto, implica repensar suas formas, libertando-o da lógica da exploração e recolocando-o como atividade criadora e humanizadora.

Esse debate conduz diretamente à teoria da reestruturação produtiva. Ao analisar o avanço do neoliberalismo e o predomínio do modelo toyotista, Antunes (2009) mostra que a transição do fordismo para a acumulação flexível não significou um progresso social, mas uma nova fase de precarização estrutural do trabalho. A promessa de eficiência e qualidade total ocultou o aumento da intensidade laboral, a rotatividade e o desemprego estrutural. A globalização e o toyotismo, ao mesmo tempo em que expandem a produção, ampliam também o contingente de trabalhadores descartáveis, isto é, uma força de trabalho “sobrante”, precarizada e invisibilizada.

O sentido do trabalho não pode ser compreendido apenas como uma dimensão subjetiva, mas também como expressão das contradições materiais do sistema capitalista globalizado. Recuperar esse sentido é propor uma crítica à racionalidade econômica que submete a vida ao capital e abrir caminho para novas formas de sociabilidade baseadas na solidariedade e na cooperação, e não na competição e no medo (Antunes, 2009).

O pesquisador Antunes (2009) analisa de forma detalhada a reestruturação produtiva ocorrida nas últimas décadas, impulsionada pelo modelo toyotista e pela crescente flexibilização das formas de trabalho. Ele destaca que essas mudanças não se restringem apenas à reorganização das tarefas produtivas, mas também impactam profundamente as condições laborais, promovendo a intensificação das jornadas, o aumento das exigências de desempenho e a fragmentação dos vínculos empregatícios. Nesse contexto, a experiência do trabalhador é marcada por maior instabilidade, insegurança e desgaste físico e emocional, evidenciando como o avanço tecnológico e da produtividade se articula à precarização das relações de trabalho e à redução da proteção social.

Dejours (1992) destaca que “falar de saúde é sempre difícil. Evocar o sofrimento e a doença é mais fácil”, evidenciando o quanto o trabalho pode se tornar fonte de sofrimento quando desprovido de significado. Especificamente, ele reforça que “quanto mais a organização do trabalho é rígida [...] menor é o conteúdo significativo do trabalho [...] o sofrimento aumenta” (Dejours, 1992). Para o autor, somente a flexibilização, que permite ao trabalhador reorganizar sua atividade e encontrar prazer no que faz, torna o trabalho menos exaustivo e mais equilibrante (Dejours, 1994).

O novo cenário laboral, caracterizado pela instabilidade e pela intensificação das demandas, tem se mostrado um fator de risco crescente para a saúde mental. A Organização Mundial da Saúde (WHO, 2019) alerta que o ambiente de trabalho exerce influência direta sobre o bem-estar psicológico, podendo ser um espaço de realização, identidade e proteção ou, em contrapartida, um contexto de sofrimento e adoecimento. Esse duplo papel do trabalho é fundamental para compreender o motivo pelo qual, em situações de sobrecarga e ausência de apoio, surgem sintomas de ansiedade, estresse e depressão.

Além disso, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que 12 bilhões de dias de trabalho sejam perdidos a cada ano por depressão e ansiedade, com impacto direto na produtividade e na economia global (WHO, 2022). Os dados mostram que o estresse crônico está associado ao aumento do absenteísmo, à queda da produtividade e à maior rotatividade, o que revela não apenas uma questão de saúde, mas também de impacto econômico (WHO, 2022).

No campo da psicologia, Maslach e Leiter (2014) explicam a síndrome de burnout como composta por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal. Essa síndrome reflete de maneira clara os efeitos da intensificação laboral, quando as demandas superam a capacidade de enfrentamento do indivíduo e não há recursos organizacionais disponíveis, instala-se um processo de esgotamento que fragiliza tanto o trabalhador quanto a organização.

A psicodinâmica do trabalho, proposta por Dejours (1992), aprofunda esse entendimento ao demonstrar que o sofrimento psíquico não resulta apenas da carga de trabalho, mas da forma como ele é organizado e vivido. O autor aponta que a ausência de autonomia, a rigidez dos processos e a falta de reconhecimento minam a saúde mental, enquanto a possibilidade de ressignificar o trabalho e encontrar prazer no que se faz atua como fator protetor.

A partir desse panorama, este capítulo tem como objetivo identificar e descrever as principais demandas psicológicas no trabalho, considerando sua natureza, os modelos teóricos que as explicam e suas consequências para os trabalhadores e para as organizações. Essa proposta se justifica porque, ao compreender as demandas, é possível construir estratégias preventivas e de enfrentamento que promovam saúde e bem-estar no ambiente de trabalho, diminuindo os índices de afastamento e aumentando a satisfação profissional e organizacional.

Primeiramente, será apresentada a conceituação de demandas psicológicas, diferenciando-as de estressores (as causas) e de consequências (como o burnout ou a depressão). Em seguida, serão descritas as principais demandas cognitivas, emocionais e sociais/relacionais, ilustradas com exemplos do cotidiano organizacional. Esse percurso permitirá compreender como as exigências mentais e afetivas do trabalho se configuram no dia a dia das empresas.

Na sequência, o capítulo introduzirá os modelos teóricos explicativos, como o Modelo Demanda–Controle (Karasek, 1979), o Modelo Esforço–Recompensa (Siegrist, 1996) e o Modelo Recursos–Demandas (Bakker; Demerouti, 2007). Por fim, cada um será explorado em sua lógica central e exemplificado com situações práticas, mostrando como ajudam a compreender os efeitos das demandas sobre a saúde mental.

## **2.2. O que são demandas psicológicas no trabalho?**

As demandas psicológicas no trabalho são as exigências mentais, emocionais e relacionais que a organização e a tarefa impõem ao trabalhador, exigindo esforços cognitivos e afetivos para manter desempenho e adequação social no contexto laboral. Essas demandas devem ser distinguidas dos estressores, que são as condições ou fontes, por exemplo, carga de trabalho, ritmo imposto, normas rígidas, e das consequências, podendo ser a exaustão, sofrimento psíquico, ou até burnout (Demerouti et al., 2001).

Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, organizada por Christophe Dejours, o que importa é a organização do trabalho. Quando esse processo entra em conflito com o funcionamento psíquico do sujeito surge sofrimento que se não for canalizado por defesas adequadas pode evoluir para adoecimento (Dejours, 2015). Complementando, estudos brasileiros que introduzem o conceito destacam a distinção entre o que a tarefa pede (demandas) e o que o sujeito pode dar (recursos e controle), apontando que a relação entre exigência e condição de trabalho é que explicita o risco de adoecimento (Merlo; Mendes, 2009; Giongo; Monteiro; Sobrosa, 2015; Lima Neto et al., 2021).

No plano cognitivo, as demandas incluem sobrecarga de informações, interrupções frequentes e multitarefas, que elevam a carga mental, aumentam o tempo de reação e reduzem a precisão (Mark; Gudith; Klocke, 2008). Uma revisão clássica sobre o tema caracteriza a sobrecarga informacional como a situação em que o volume e a complexidade dos dados excedem a capacidade de processamento dos indivíduos, comprometendo o julgamento e o desempenho nas atividades laborais. Esses fatores convergem para a compreensão de que a demanda cognitiva é intensificada em ambientes que exigem constante alternância de atenção, atualização de informações e tomada de decisão sob interrupções. Esses elementos são

características das ocupações baseadas em conhecimento e em fluxos contínuos de dados (Eppler; Mengis, 2004).

As demandas emocionais referem-se à necessidade de gerir sentimentos e expressões para atender expectativas organizacionais e de clientes. Hochschild conceitua trabalho emocional como “o gerenciamento do sentimento para produzir uma exibição pública observável” (Hochschild, 1983). Em ocupações de atendimento, isso inclui manter cordialidade diante de clientes hostis, realizar regulação emocional contínua e sustentar um display afetivo “adequado” por longos períodos. Evidências mostram que tais contextos se associam a desfechos fisiológicos e psicológicos, documentando o custo dessas demandas (Siegrist, 2012). Quando combinadas com baixo controle ou recompensas insuficientes, as demandas emocionais intensificam o risco de exaustão e adoecimento.

As demandas sociais ou relacionais dizem respeito a tensões nas interações de trabalho, como conflitos de papéis, ausência de suporte da liderança, comportamentos desrespeitosos e situações de isolamento. À luz do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), que propõe analisar tanto os elementos que prejudicam quanto aqueles que fortalecem o ambiente laboral, o apoio social e o feedback configuram-se como recursos essenciais. Esses recursos atuam reduzindo o impacto negativo das demandas e promovendo maior engajamento; quando estão ausentes, entretanto, ampliam o esforço exigido do trabalhador, favorecendo o desgaste físico e emocional (Bakker; Demerouti, 2007; Magnan et al., 2016; Bakker; Demerouti, 2014).

O modelo teórico *Job Demands-Resources* (JD-R) explica como as características do trabalho influenciam simultaneamente o desgaste e a motivação dos trabalhadores. Ele propõe que toda atividade laboral é composta por demandas, que representam os aspectos físicos, emocionais e relacionais que exigem esforço contínuo, e por recursos, que são elementos do ambiente capazes de reduzir o impacto dessas demandas e promover desenvolvimento, bem-estar e engajamento. Quando há equilíbrio entre esses dois componentes, favorece-se o processo motivacional; contudo, quando as demandas são intensas e os recursos são insuficientes, intensifica-se o risco de exaustão e adoecimento ocupacional. Assim, o JD-R permite compreender de forma abrangente as causas e consequências do

engajamento e do burnout no contexto de trabalho (Bakker; Demerouti, 2007; Bakker; Demerouti, 2014; Magnan et al., 2016).

Pesquisas brasileiras sobre fatores psicossociais apontam que a ausência de reconhecimento, comunicação deficitária e relações tensas entre equipes são fontes importantes de estresse ocupacional e elevam a percepção de demanda psicológica (Reis; Fernandes; Gomes, 2010). Como recurso prático complementar, programas de comunicação como Comunicação Não-Violenta (CNV), aparecem na literatura nacional como estratégia para melhorar a qualidade das interações e reduzir a carga relacional percebida. A CNV, portanto, fornece um conjunto de práticas para expressar observações, sentimentos, necessidades e pedidos que podem aliviar conflitos e diminuir demandas sociais (Rosenberg, 2006)

O modelo teórico de Karasek (1979) propõe que o risco de estresse (*job strain*) aumenta quando as demandas são altas e a latitude decisória (autonomia) é baixa. A lógica é direta, tarefas intensas sem possibilidade de decidir como executar ampliam a tensão. Em aplicações brasileiras, a operacionalização do modelo costuma dividir trabalhadores em quadrantes: a) alto desgaste; b) trabalho ativo; c) trabalho passivo; d) baixo desgaste, sendo comum usar questionários adaptados ao contexto nacional. Um exemplo prático é um operador de telemarketing que enfrenta grande volume de chamadas e scripts rígidos (baixa autonomia) está no quadrante de alto desgaste e tende a apresentar maior risco de adoecimento do que outro trabalhador com demandas semelhantes, mas com maior controle sobre suas tarefas.

Para Guimarães, Siegrist e Martins (2004) o modelo "Desequilíbrio entre Esforço e Recompensa no Trabalho" (*Effort–Reward Imbalance – ERI*), o estresse ocupacional é favorecido quando existe desequilíbrio entre grande esforço despendido e baixa recompensa recebida, como remuneração, estima, perspectivas de carreira. No contexto brasileiro, instrumentos ERI foram adaptados e utilizados em estudos de enfermagem, bancários e outros setores, mostrando associações entre desequilíbrio E/R e sintomas de saúde. Um caso típico: profissional que cumpre metas além do esperado e recebe pouco reconhecimento formal ou simbólico tende a experimentar sofrimento prolongado e maior probabilidade de desfechos adversos. Em dissertações brasileiras há descrição detalhada do instrumento e de evidências empíricas sobre suas associações com adoecimento.

O modelo *Job Demand Resources* (JD-R) generaliza a análise, definindo demandas como aspectos do trabalho que requerem esforço e acarretam custos e recursos, como fatores que reduzem demandas, facilitam a consecução de metas e estimulam crescimento e motivação. O modelo descreve dois processos: (a) processo de desgaste, pelo qual demandas crônicas alimentam exaustão; e (b) processo motivacional, pelo qual recursos, como apoio do gestor, autonomia, feedback, sustentam engajamento e amortecem o efeito das demandas (Bakker; Demerouti, 2014).

Em conjunto, os modelos mostram que não é apenas a presença de demandas que leva ao adoecimento, mas o equilíbrio entre demanda e proteção (autonomia, recompensa, recursos sociais). O modelo Demanda–Controle valoriza a autonomia; o Esforço–Recompensa evidencia a reciprocidade e justiça nas trocas laborais; o JD-R integra múltiplos recursos como mecanismos de prevenção. Essa visão multidimensional orienta intervenções organizacionais, reduzir demandas desnecessárias, aumentar autonomia, garantir reconhecimento e fortalecer recursos sociais e técnicos.

### **2.3. Principais modelos que ajudam a entender essas demandas**

A compreensão das demandas psicológicas no trabalho e de seus efeitos sobre a saúde mental tem sido aprofundada a partir de diferentes modelos teóricos desenvolvidos nas últimas décadas. Entre as abordagens mais reconhecidas estão o modelo Demanda–Controle, proposto por Robert Karasek; o modelo Esforço–Recompensa, de Johannes Siegrist; e o modelo Recursos–Demandas (*Job Demands–Resources* – JD-R), elaborado por Arnold Bakker e Evangelia Demerouti. Cada um deles apresenta uma lógica central distinta, mas convergem na tentativa de explicar de que modo o ambiente laboral pode tanto favorecer quanto comprometer o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Freitas; Reis, 2017; Mercali; Costa, 2019; Vasconcelos, 2005).

De modo geral, essas teorias partem da premissa de que o trabalho envolve demandas cognitivas, pressões e exigências que podem influenciar o bem-estar psicológico dos indivíduos, conforme discutido na literatura de avaliação e saúde no contexto organizacional (Freitas; Reis, 2017). Assim, compreender as demandas e os recursos envolvidos no contexto laboral é essencial para entender as condições que

favorecem o equilíbrio psicológico ou conduzem ao sofrimento mental. As propostas desses modelos permitem identificar os mecanismos pelos quais o excesso de exigências, a ausência de autonomia, conforme proposto no modelo Demanda-Controle (Karasek, 1979), o desequilíbrio entre esforço e recompensa, abordado por Siegrist, e a disponibilidade de recursos organizacionais discutida no modelo JD-R influenciam tanto o adoecimento quanto o engajamento no trabalho (Freitas; Reis, 2017; Karasek, 1979).

O modelo Demanda–Controle, desenvolvido por Karasek em 1979, representa um marco na análise do estresse ocupacional (Karasek, 1979). Sua proposição central é que o impacto do trabalho sobre a saúde psicológica depende da relação entre o nível de exigências impostas e o grau de autonomia que o trabalhador possui para gerir suas atividades. Nessa perspectiva, ambientes com altas demandas, mas com baixa capacidade de decisão, tendem a gerar maior tensão e desgaste emocional. Por outro lado, contextos com alto nível de controle, mesmo diante de demandas elevadas, podem favorecer o aprendizado, a motivação e o desenvolvimento pessoal (Freitas; Reis, 2017; Vasconcelos, 2005).

O modelo propõe quatro combinações possíveis entre demandas e controle: trabalho de alta tensão, trabalho ativo, trabalho passivo e trabalho de baixa tensão (Karasek, 1979). O trabalho de alta tensão, caracterizado por elevadas exigências e pouca autonomia, é o que mais se associa a problemas de saúde mental, como ansiedade, irritabilidade e exaustão, conforme indicado pelos estudos que analisam os efeitos psicossociais dessas condições (Vasconcelos, 2005). Já o trabalho ativo, no qual há desafios, mas também autonomia e poder de decisão, tende a ser estimulante e pode promover crescimento psicológico. Assim, a autonomia aparece como um fator protetor, pois contribui para que o trabalhador ajuste o ritmo e a forma de execução das tarefas de acordo com seus próprios recursos e estratégias, aspecto também discutido na literatura de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Freitas; Reis, 2017).

De forma prática, esse modelo mostra que o trabalhador submetido a exigências constantes de produtividade, prazos rígidos e pressões externas, mas sem poder decidir sobre sua rotina ou seus métodos, tende a vivenciar maior sobrecarga mental. A falta de controle reduz a percepção de eficácia pessoal e aumenta a sensação de impotência. Já quando o indivíduo participa das decisões, planeja suas

ações e utiliza suas habilidades de maneira criativa, as demandas deixam de ser ameaçadoras e passam a representar oportunidades de aprendizado e superação. Essa concepção ajuda a compreender como a autonomia e o suporte organizacional podem funcionar como barreiras protetoras frente ao estresse crônico e ao adoecimento psíquico (Freitas; Reis, 2017).

Na década de 1990, Johannes Siegrist propôs o modelo Esforço–Recompensa (*Effort–Reward Imbalance* – ERI), que introduz a dimensão da reciprocidade social nas relações de trabalho. Essa teoria parte da ideia de que o contexto laboral é um sistema de trocas, no qual o trabalhador investe esforço físico, cognitivo e emocional em busca de recompensas proporcionais, como reconhecimento, estabilidade, respeito e oportunidades de desenvolvimento. Quando ocorre um desequilíbrio entre o esforço aplicado e as recompensas recebidas, instala-se um estado de tensão psicológica que pode comprometer a saúde mental e emocional (Siegrist, 1996).

A lógica central do modelo reside na percepção de justiça. O ser humano tende a avaliar suas experiências de acordo com o senso de equilíbrio entre o que oferece e o que recebe. No trabalho, a falta de reconhecimento, a ausência de perspectivas de crescimento ou o sentimento de desvalorização rompem esse equilíbrio e produzem efeitos semelhantes aos de um “contrato psicológico” violado. Essa discrepância entre esforço e recompensa gera emoções como frustração, desânimo e ressentimento que, se mantidas por longos períodos, podem evoluir para quadros de esgotamento emocional e sofrimento psíquico (Siegrist, 1996).

De forma mais ampla, o modelo demonstra que o esforço não é, por si só, um fator prejudicial. Pelo contrário, ele pode ser fonte de satisfação e sentido, desde que acompanhado por recompensas compatíveis. O problema surge quando o comprometimento pessoal não encontra reconhecimento. Em situações em que o indivíduo se dedica intensamente, mas não percebe retorno simbólico ou material, há tendência ao surgimento de sentimentos de injustiça e impotência. Esse desequilíbrio fragiliza o senso de pertencimento e ameaça a autoestima, afetando diretamente o bem-estar psicológico. Assim, o modelo de Siegrist auxilia a compreender como a falta de reciprocidade e reconhecimento pode se tornar um dos principais preditores de sofrimento mental no trabalho (Vasconcelos, 2005).

Além disso, o modelo também incorpora a ideia de excesso de comprometimento pessoal, isto é, a tendência de alguns indivíduos a se envolverem de forma desmedida com as demandas profissionais, buscando constantemente aprovação ou reconhecimento. Esse padrão comportamental agrava os efeitos do desequilíbrio, pois intensifica o investimento emocional sem garantir recompensas equivalentes. A abordagem de Siegrist, portanto, contribui para entender não apenas os aspectos objetivos do trabalho, mas também os mecanismos subjetivos de vulnerabilidade ao estresse e à exaustão (Vasconcelos, 2005).

O modelo de Recursos e Demandas no Trabalho (*Job Demands–Resources Model* – JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti, em 2007, amplia a análise das condições laborais ao incorporar tanto fatores de risco quanto de proteção. Diferentemente dos modelos anteriores, que se concentram em aspectos específicos, o JD-R apresenta uma estrutura flexível, aplicável a qualquer tipo de organização ou contexto ocupacional. Sua lógica central sustenta que todos os trabalhos envolvem demandas, que exigem esforço físico, cognitivo ou emocional, e recursos, que auxiliam o indivíduo a lidar com essas exigências, a alcançar metas e a manter seu equilíbrio psicossocial (Bakker; Demerouti, 2007; Mercali; Costa, 2019).

As demandas são compreendidas como todos os aspectos do trabalho que requerem energia e podem gerar custos fisiológicos ou psicológicos, como pressão por resultados, prazos ou volume de atividades. Os recursos, por sua vez, incluem elementos como apoio social, autonomia, feedback e oportunidades de desenvolvimento. A teoria propõe que as demandas em excesso, quando não equilibradas por recursos adequados, desencadeiam um processo de desgaste energético, que pode resultar em exaustão e adoecimento. Por outro lado, a presença de recursos suficientes promove um processo motivacional, estimulando o engajamento, a vitalidade e o desempenho satisfatório (Freitas; Reis, 2017; Mercali; Costa, 2019).

Na prática, o modelo JD-R permite compreender que a saúde mental do trabalhador depende do equilíbrio entre as exigências e os recursos oferecidos pelo ambiente. Quando as demandas são elevadas e há escassez de apoio, autonomia ou reconhecimento, o indivíduo tende a experimentar esgotamento, perda de energia e redução da motivação. Em contrapartida, contextos em que os recursos são abundantes, como relações interpessoais de confiança, feedback positivo e clareza

de papéis, estimulam o engajamento e a sensação de propósito. O modelo evidencia que as mesmas condições de trabalho podem gerar efeitos diferentes dependendo do equilíbrio entre as pressões e os suportes disponíveis (Mercali; Costa, 2019).

Outra contribuição importante desse modelo é a integração entre dimensões individuais e organizacionais. Ele reconhece que os efeitos das demandas sobre a saúde mental não dependem apenas das condições objetivas do trabalho, mas também das estratégias cognitivas e emocionais que cada pessoa utiliza para enfrentá-las. Assim, o JD-R fornece uma visão abrangente e dinâmica, na qual o bem-estar é resultado da interação entre exigências, recursos e características pessoais. Essa abordagem amplia a compreensão do trabalho como espaço de desgaste, mas também de crescimento e realização, quando os recursos são adequadamente desenvolvidos e valorizados (Freitas; Reis, 2017).

A análise dos três modelos revela que todos convergem na busca por compreender os fatores que modulam o impacto das exigências do trabalho sobre a saúde mental. O modelo Demanda–Controle enfatiza a importância da autonomia e da possibilidade de decisão; o modelo Esforço–Recompensa destaca o papel da justiça e do reconhecimento nas relações de trabalho; e o modelo Recursos–Demandas propõe uma visão integradora, que contempla tanto os fatores de risco quanto os de proteção. Em conjunto, essas abordagens demonstram que o trabalho pode ser tanto fonte de sofrimento quanto de realização, dependendo do equilíbrio entre demandas, controle, recompensas e recursos (Karasek, 1979; Siegrist, 1996; Bakker; Demerouti, 2007).

Esses modelos, quando aplicados de forma complementar, permitem compreender de maneira ampla os efeitos das demandas psicológicas sobre o trabalhador, destacando que a saúde mental está diretamente relacionada à qualidade das condições de trabalho e à percepção de suporte, justiça e autonomia. A partir dessas bases, torna-se possível avançar na construção de ambientes laborais mais saudáveis, nos quais o desempenho e o bem-estar caminhem lado a lado (Schaufeli; Taris, 2013).

#### **2.4. Demandas psicológicas recorrentes no ambiente corporativo**

As transformações contemporâneas no mundo do trabalho têm modificado profundamente as formas de organização laboral e as exigências dirigidas aos

trabalhadores. O avanço tecnológico, a digitalização dos processos, a intensificação das metas e o ritmo acelerado das demandas corporativas geram novas pressões cognitivas, emocionais e relacionais. Conforme Dejours (1992), o trabalho é uma atividade estruturante da subjetividade, mas pode também se tornar fonte de sofrimento quando o sujeito não encontra espaço para exercer sua criatividade e autonomia. Essa tensão entre prazer e sofrimento é central para compreender as demandas psicológicas que emergem nas organizações atuais.

As demandas psicológicas podem ser compreendidas como o conjunto de exigências mentais, emocionais e sociais impostas pelas tarefas, pelas relações de trabalho e pela cultura organizacional (Karasek, 1979). Elas não se restringem ao volume de tarefas, mas incluem fatores como o grau de controle sobre o trabalho, o reconhecimento recebido e o apoio interpessoal. Segundo Bakker e Demerouti (2007), as demandas consomem energia física e mental do trabalhador, enquanto os recursos laborais, como suporte, feedback e autonomia auxiliam no equilíbrio e na motivação. Quando há descompasso entre demandas e recursos, aumenta o risco de adoecimento psíquico, absenteísmo e queda de produtividade.

Entre as principais demandas cognitivas, destacam-se a sobrecarga de informações, o excesso de multitarefas e a pressão por resultados imediatos. A era digital intensificou o volume de estímulos e a necessidade de constante adaptação, levando o trabalhador a uma atenção fragmentada e fadiga mental. Como descrito por Carlotto e Câmara (2010), o uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação gera o chamado tecnoestresse, definido como um tipo de tensão psicológica decorrente do contato contínuo com sistemas tecnológicos complexos. Essa sobrecarga cognitiva pode reduzir a concentração, afetar a memória de trabalho e comprometer a tomada de decisão. Em um estudo recente, Salla, Sticca e Carlotto (2022) destacam que o tecnoestresse está entre os principais fatores de desgaste mental em ambientes corporativos, especialmente em contextos de alta conectividade.

As demandas emocionais, por sua vez, envolvem o manejo constante de sentimentos e reações diante de situações interpessoais complexas. Profissionais de atendimento, saúde, vendas ou liderança frequentemente precisam regular emoções diante de conflitos, agressividade de clientes ou frustrações cotidianas. Hochschild (1983) define esse processo como trabalho emocional, ou seja, o esforço de gerenciar

expressões afetivas para atender às expectativas institucionais. Quando há descompasso entre a emoção sentida e a expressa, o trabalhador pode desenvolver desgaste emocional e perda de autenticidade. Dejours (1992) complementa que a negação da emoção no ambiente de trabalho, em nome da produtividade, gera sofrimento ético e sensação de desumanização. Assim, lidar continuamente com exigências afetivas sem espaços de acolhimento e escuta configura uma das mais relevantes demandas psicológicas nas empresas.

Em adição, as demandas sociais e relacionais dizem respeito às interações entre colegas, gestores e equipes. Conflitos interpessoais, comunicação ineficaz e ausência de apoio organizacional são fontes recorrentes de tensão. Segundo Rosenberg (2006), a falta de comunicação empática e de reconhecimento mútuo tende a gerar climas de trabalho marcados por hostilidade e isolamento, o que prejudica o sentimento de pertencimento e a cooperação. Em ambientes remotos, esse fenômeno é ampliado, pois o distanciamento físico enfraquece os vínculos e o suporte emocional entre pares (Vieira; Carlotto, 2021). A literatura em psicologia organizacional tem mostrado que relações saudáveis e redes de apoio são fatores protetivos significativos contra o estresse ocupacional (WHO, 2022).

Além disso, há também as demandas organizacionais, relacionadas à cultura e às políticas de gestão. A imposição de metas inatingíveis, a competitividade extrema e a ausência de reconhecimento simbólico ou financeiro configuram condições psicossociais de risco. O modelo Esforço–Recompensa, proposto por Siegrist (1996), explica que o desequilíbrio entre o empenho despendido e o retorno percebido, seja material, emocional ou social, constitui um fator importante para o adoecimento mental. Nesse contexto, Vasconcelos e Faria (2008) apontam que o sofrimento laboral surge quando o trabalhador percebe que seu investimento afetivo e intelectual não é valorizado pela organização, gerando sentimento de inutilidade e desmotivação.

Essas demandas, quando acumuladas, formam um cenário propício ao adoecimento psíquico. Dados recentes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização Mundial da Saúde (OMS) (2022) indicam que transtornos como depressão e ansiedade figuram entre as principais causas de afastamentos no Brasil. Segundo uma reportagem divulgada em 2025, os afastamentos por problemas de saúde mental cresceram 134% na última década, revelando a urgência de estratégias organizacionais voltadas à prevenção (Nações Unidas Brasil, 2025). Esse

panorama reforça a importância da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) na promoção da saúde mental coletiva, desenvolvendo ações que equilibrem demandas e recursos e restabeleçam o bem-estar no contexto laboral.

Desse modo, compreender as demandas psicológicas nas empresas é um passo essencial para delinear intervenções eficazes. O próximo capítulo deste trabalho abordará como as estratégias da POT, ao integrar práticas de escuta, acolhimento e reorganização dos ambientes de trabalho, podem impactar diretamente o aumento da satisfação dos colaboradores e a redução dos índices de adoecimento psíquico, fortalecendo a cultura de saúde e sustentabilidade emocional nas organizações.

### **3. CAPÍTULO II - Investigar como as estratégias desenvolvidas pela POT impactam no aumento de satisfação das organizações e diminuem o índice de afastamento por adoecimento psíquico**

#### **3.1. Mudanças regulatórias e o papel da psicologia na gestão de riscos psicossociais**

Neste capítulo, retoma-se brevemente o contexto das demandas impostas ao trabalhador atualmente, compreendendo que o ambiente laboral contemporâneo vem sendo marcado por profundas transformações estruturais, tecnológicas e relacionais e que repercutem diretamente na forma como o indivíduo se relaciona com sua atividade profissional, com sua identidade e com seu equilíbrio mental. Essas transformações são tão relevantes que motivaram uma atualização na Norma Regulamentadora 01 (NR-01), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, que inclui expressamente os fatores de riscos psicossociais como parte do Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PGR) (Brasil, 2024). A partir dessa mudança normativa, tornou-se ainda mais evidente que as pressões cognitivas, sociais e emocionais não são somente subjetivas, mas estruturais, o que exige uma abordagem institucional e técnica para sua compreensão e manejo.

As demandas supracitadas emergem, sobretudo, da intensificação do ritmo de trabalho, da ampliação das responsabilidades atribuídas ao trabalhador e do processo crescente de responsabilização subjetiva que tem deslocado para o indivíduo o peso

da produtividade e do cumprimento das expectativas institucionais. A Portaria 1.419/2024 exige que as empresas identifiquem e avaliem esses riscos psicossociais, ou seja, o excesso de trabalho mental, conflitos interpessoais, assédio moral, entre outros, em seus PGRs, reconhecendo que tais riscos impactam diretamente a saúde mental dos trabalhadores (Brasil, 2024; Van Der Molen, 2020). No Brasil, essa exigência reflete uma mudança importante para consolidar a promoção da saúde mental como parte da segurança no trabalho.

Para além da dimensão física, o trabalho passa a exigir habilidades constantes de regulação emocional, gestão de conflitos interpessoais e controle cognitivo diante de múltiplas tarefas simultâneas, o que evidencia a necessidade de atuação especializada da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). O Conselho Federal de Psicologia (CFP), em sua resolução comentada, destaca que psicólogos devem ser mobilizados para realizar avaliação técnica desses riscos, por meio de escuta qualificada, coleta de dados e proposição de intervenções preventivas (CFP, 2025). Essa atuação perpassa o suporte pontual, pois ela se insere na construção de políticas institucionais de bem-estar psicológico.

A partir dessa constatação, a POT assume um papel cada vez mais central na construção de estratégias voltadas para o cuidado psicológico dos trabalhadores, com a missão de prevenir e intervir antes que o sofrimento se manifeste de forma aguda. Segundo o CFP, a gestão de riscos psicossociais deve ser feita por psicólogos capacitados, que possam analisar não apenas os indicadores quantitativos e qualitativos das condições de trabalho, mas também os aspectos subjetivos e simbólicos, propondo, quando necessário, reformas organizacionais e ações de intervenção (CFP, 2025). Essa abordagem aponta para a psicologia como o agente ativo em processos de mudança cultural nas organizações.

Esse movimento inaugura uma leitura institucional renovada da saúde mental no trabalho, em que a psicologia não é mais vista apenas como um serviço de apoio para colaboradores em crise, mas sim, como componente formal de gestão de risco. A inclusão obrigatória dos riscos psicossociais no PGR reforça que a atuação da POT deve estar integrada a planos estratégicos de prevenção, diagnóstico e ação (Brasil, 2024). Além disso, a Resolução do CFP sublinha que a atuação ética do psicólogo organizacional deve contemplar a dignidade do trabalhador, o respeito à

confidencialidade e a construção de medidas de intervenção que dialoguem com a cultura organizacional (CFP, 2025).

Ao compreender a complexidade das demandas impostas ao trabalhador, a POT evidencia a necessidade de ações que envolvem diagnóstico organizacional, escuta qualificada, programas estruturados de apoio emocional e intervenções contínuas capazes de reduzir o sofrimento, fortalecer vínculos de pertencimento e promover bem-estar sustentável. Na prática, essa estratégia sistêmica de intervenção contribui para transformar a cultura organizacional e na promoção de ambientes nos quais o trabalhador é reconhecido como sujeito integral e não apenas como recurso produtivo o que, por sua vez, tem potencial para reduzir o adoecimento psíquico e aumentar a satisfação no trabalho em longo prazo (Santos, 2019).

### **3.2. Atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho na gestão dos riscos psicossociais**

À medida que se compreende a amplitude e a intensidade das demandas que atravessam a experiência de trabalho contemporânea, torna-se evidente que a simples adaptação individual não é suficiente para evitar o desgaste psicológico. A Psicologia Organizacional e do Trabalho surge então como uma mediadora estratégica entre o trabalhador e a estrutura organizacional, promovendo uma ponte entre o ambiente de riscos psicossociais institucionalizados e a subjetividade dos colaboradores. De acordo com Ferreira et al. (2025), a atuação do psicólogo organizacional deve se orientar por uma avaliação técnica dos fatores de risco, que considere elementos cognitivos, emocionais e sociais para além da simples reação ao sofrimento manifestado. Essa intervenção sistemática permite não apenas identificar os riscos, mas propor mudanças proativas na cultura organizacional, reforçando a prevenção antes que o adoecimento se instale.

O papel da POT, nesse contexto, não se restringe a ações pontuais, mas envolve um conjunto articulado de estratégias que incluem avaliação contínua das condições psicossociais, identificação precoce de fatores de risco, e a formulação de políticas institucionais de cuidado. A nova redação da NR-01, trazida pela Portaria MTE nº 1.419/2024, reforça essa necessidade ao tornar obrigatório que os riscos psicossociais sejam contemplados no Programa de Gerenciamento de Riscos,

exigindo que as empresas identifiquem, avaliem e monitorem estes fatores de forma formal (Brasil, 2024; Van Der Molen, 2020).

Diante disso, essa exigência amplia a compreensão de risco ocupacional, integrando dimensões psicológicas e relacionais que antes eram tratadas de forma secundária nas estratégias de segurança do trabalho (Fausel, 2025). Nesse panorama, as estratégias desenvolvidas pela Psicologia Organizacional e do Trabalho consistem em práticas sustentadas por evidência técnica, sendo capazes de proporcionar suporte adequado às necessidades cognitivas, emocionais e sociais emergentes no cotidiano organizacional.

A avaliação psicossocial, realizada por psicólogos organizacionais, pode envolver entrevistas estruturadas, aplicação de instrumentos, levantamento de clima e grupos de escuta, com o objetivo de mapear não só os riscos existentes, mas também os recursos psicológicos disponíveis na organização (Freitas; Reis, 2017). Essa abordagem permite que as intervenções sejam adaptadas à singularidade de cada equipe ou setor, articulando medidas preventivas com políticas de retenção e bem-estar (Freitas; Reis, 2017; Vasconcelos, 2005).

Além disso, a POT exerce papel fundamental na sensibilização e capacitação de lideranças para assumir uma postura mais empática e participativa. Psicólogos organizacionais devem apoiar gestores na construção de práticas de gestão menos autoritárias e mais dialogadas, promovendo a escuta ativa, feedback construtivo e cultura de apoio genuínos. Essa transformação nas relações hierárquicas é essencial para que as metas de saúde mental sejam efetivamente incorporadas pela organização, contribuindo para a construção de ambientes emocionalmente seguros (Ferreira et al., 2025).

A atuação sistêmica da POT, por sua vez, reforça que não basta intervir apenas no indivíduo, mas que é necessário fomentar uma cultura organizacional que reconheça o trabalhador como sujeito integral, incorporando um sistema de protocolos que inclua avaliação continuada dos riscos, intervenções psicoeducativas e monitoramento a longo prazo. Esta visão sistêmica está diretamente alinhada com a nova NR-01, que atribui ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais uma responsabilidade estruturada para lidar com fatores psicossociais (Brasil, 2024). A POT, portanto, assume papel estratégico para transformar a cultura empresarial,

mitigando o sofrimento psíquico e promovendo a resiliência e o pertencimento no ambiente de trabalho.

### **3.3. Intervenções psicossociais da POT frente às demandas cognitivas, sociais, emocionais: evidências da prática**

À medida que a Psicologia Organizacional e do Trabalho identifica diferentes categorias de demanda como demandas cognitivas, sociais e emocionais torna-se necessário aplicar abordagens específicas para cada uma delas, conforme propõem modelos contemporâneos de análise de demandas e recursos no trabalho (Bakker; Demerouti, 2007). No plano cognitivo, por exemplo, o psicólogo organizacional pode propor intervenções que envolvam treinamento para desenvolvimento de habilidades de planejamento, priorização de tarefas e automonitoramento, elementos frequentemente utilizados em programas de manejo do estresse fundamentados na abordagem cognitivo-comportamental (Lazarus; Folkman, 1984; Murta, 2005). A eficácia dessas intervenções é amplamente documentada por pesquisas que demonstram que programas estruturados de reestruturação cognitiva, ensaio comportamental e automonitoramento contribuem para a redução do estresse ocupacional e melhoria do bem-estar. Um estudo brasileiro, por exemplo, aplicou tais técnicas em trabalhadores hospitalares e identificou ganhos significativos em enfrentamento e saúde psicológica (Murta; Tróccoli, 2004).

Contudo, não basta apenas desenvolver técnicas para melhorar a cognição do trabalhador se o ambiente social organizacional permanece desfavorável. Por isso, a POT deve também atuar em nível relacional realizando dinâmicas de grupo, mediando conflitos interpessoais e promovendo a escuta ativa entre equipes. Essas estratégias sociais ajudam a construir um sentido de pertencimento e apoio mútuo, reduzindo o impacto negativo de estressores como assédio, isolamento ou falta de comunicação. A literatura reforça esse ponto ao indicar que gestores organizacionais podem adotar estratégias de enfrentamento (*coping*) para lidar com estressores interpessoais, o que favorece a saúde mental coletiva (Goulart Júnior et al., 2022).

Em um nível mais emocional, as intervenções da POT visam o suporte psicológico individual ou em grupo para lidar com ansiedade, fadiga emocional e burnout. Técnicas de psicoeducação, terapia de grupo, autoconsciência emocional e regulação afetiva são empregadas para que os trabalhadores desenvolvam resiliência

e mecanismos saudáveis de enfrentamento. Revisões integrativas sobre estratégias de *coping* no contexto laboral apontam que a resiliência emocional, combinada com suporte social, é um dos fatores mais eficaz para proteger a saúde mental no trabalho (Müller; Silva; Pesca, 2021).

Além disso, a implementação dessas abordagens exige avaliação psicossocial contínua e desenho de programas adaptados à realidade específica de cada organização. A POT pode usar instrumentos validados, entrevistas, grupos de escuta e observações para mapear riscos e recursos psicológicos internos, construindo, assim, intervenções sob medida (Kompier; Kristensen, 2003). Kompier e Kristensen (2003), por exemplo, destacam a importância de intervenções primárias (redesign de trabalho), secundárias (treinamento de *coping*) e terciárias (suporte psicológico) para atuar de forma integrada nos riscos psicossociais.

Nesse sentido, conforme ressaltam Kompier e Kristensen (2003), as intervenções primárias constituem o primeiro nível de prevenção, atuando diretamente sobre as fontes dos riscos psicossociais. Essas ações envolvem mudanças estruturais no ambiente e na organização do trabalho, tais como o redesign de tarefas, a adequação das demandas, a ampliação da autonomia e a reorganização dos processos laborais. Essas medidas têm como finalidade eliminar ou reduzir, desde a origem, os fatores que contribuem para o estresse e outros impactos negativos à saúde mental, sendo consideradas estratégias essenciais para resultados sustentáveis a longo prazo. Assim, esse tipo de intervenção representa uma das formas mais eficazes de prevenção no contexto dos riscos psicossociais.

As intervenções secundárias, descritas por Kompier e Kristensen (2003), concentram-se no fortalecimento das capacidades individuais dos trabalhadores para lidar com situações estressoras que permanecem presentes no ambiente de trabalho. Esse nível envolve treinamentos de *coping*, capacitações em habilidades socioemocionais, práticas educativas sobre manejo do estresse e desenvolvimento de competências comunicacionais e relacionais. Dessa maneira, busca-se reduzir a intensidade dos efeitos subjetivos das pressões laborais, promovendo maior adaptação e resiliência diante das demandas organizacionais. Nessa perspectiva, as intervenções secundárias se consolidam como estratégias fundamentais para aprimorar os recursos pessoais de enfrentamento.

Por fim, as intervenções terciárias voltam-se ao cuidado e à reabilitação de trabalhadores que já apresentam sinais de adoecimento psicossocial, oferecendo suporte terapêutico, acompanhamento psicológico e programas de retorno ao trabalho. Essa etapa prioriza a recuperação da saúde, a reparação de danos e a reinserção saudável do trabalhador em suas atividades. Dessa forma, os três níveis de intervenção primário, secundário e terciário atuam de maneira articulada, constituindo uma abordagem abrangente, preventiva e contínua. Nesse sentido, as intervenções terciárias são essenciais para promover restauração e suporte clínico especializado (Kompier; Kristensen, 2003).

Ainda mais, a Psicologia Organizacional e do Trabalho deve orientar a liderança para que ela adote práticas de gestão empática e colaborativa, estimulando a cultura de escuta, retroalimentação construtiva e participação dos colaboradores. Isso fortalece a coesão social, reduz a alienação e facilita o engajamento emocional. Uma revisão sobre psicologia da saúde ocupacional no Brasil realizada em 2017 revela que a cultura organizacional e as práticas de gestão são determinantes centrais para a promoção da saúde mental no trabalho (Carlotto et al., 2017).

Em síntese, as abordagens da POT para enfrentar as demandas cognitivas, sociais e emocionais são interdependentes. Ao desenvolver capacidades cognitivas, fortalecer os laços sociais e oferecer suporte emocional, os psicólogos organizacionais promovem um ambiente onde o trabalhador não apenas resiste ao estresse, mas se reconstrói, encontrando significado, suporte e resiliência. Essas estratégias, quando bem implementadas, têm potencial para transformar a cultura organizacional, reduzir adoecimento psíquico e aumentar a satisfação no trabalho (Junior et al., 2025).

Ao observar experiências reais de intervenção nas organizações, é possível identificar resultados concretos obtidos pela atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho frente às demandas cognitivas, emocionais e sociais. Pesquisas aplicadas realizadas no Brasil evidenciam que programas desenvolvidos por psicólogos organizacionais em instituições públicas e privadas resultaram em melhorias na qualidade das relações profissionais, aumento da percepção de apoio institucional e redução de indicadores de estresse ocupacional (Silva et al., 2018).

Em um estudo conduzido em um hemocentro brasileiro, psicólogos atuaram na avaliação dos riscos psicossociais e na formação de espaços de escuta coletiva, resultando em maior percepção de suporte organizacional e redução de conflitos internos (Gêa et al, 2003). Esses dados indicam que a intervenção da POT pode promover mudanças estruturais que vão além do atendimento individual, estabilizando fatores relacionais e colaborativos que influenciam diretamente o adoecimento psíquico.

Com experiências realizadas em hospitais e instituições de saúde, foi possível observar que intervenções grupais coordenadas por psicólogos organizacionais, com foco em escuta ativa e fortalecimento das habilidades emocionais, contribuíram significativamente para a redução da ansiedade e melhora das habilidades de enfrentamento dos trabalhadores. O estudo de Macêdo, Santos e Silva (2023) demonstrou que rodas de escuta organizadas em uma unidade hospitalar resultaram em ganhos emocionais e psicológicos consistentes, fortalecendo o sentimento de pertencimento entre as equipes e diminuindo o impacto das tensões cotidianas sobre a saúde mental dos trabalhadores. Esses resultados evidenciam que ações coletivas mediadas pela POT promovem o desenvolvimento emocional e favorecem a resiliência dos colaboradores diante das demandas laborais.

Além disso, intervenções psicoeducativas voltadas ao manejo de estresse ocupacional têm apresentado evidências expressivas de eficácia no contexto corporativo brasileiro. Murta e Tróccoli (2004), em seu estudo de metodologia comparativa, demonstraram que trabalhadores submetidos a treinamento psicoeducativo baseado em técnicas cognitivas apresentaram redução significativa dos indicadores de estresse, além de melhora na capacidade de autorregulação emocional. A pesquisa indicou que o aperfeiçoamento de estratégias pessoais de enfrentamento possui impacto direto na redução do sofrimento psíquico. Esses dados reforçam que programas conduzidos pela POT fortalecem tanto o comportamento emocional quanto a performance cognitiva dos profissionais.

A literatura também evidencia que organizações que investem em ações estruturadas de saúde mental possuem maiores índices de satisfação entre trabalhadores e menores índices de afastamento médico. A ação de implementar políticas sistemáticas de gestão de riscos psicossociais bem estruturadas reduz significativamente indicadores de adoecimento emocional e afastamentos

relacionados à saúde mental (Pereira; Tolfo; Nunes, 2025). Essa constatação corrobora a noção de que a atuação da POT deve integrar as estratégias organizacionais de gestão de saúde e produtividade, visto que o sofrimento não é apenas uma questão individual, mas institucional e coletiva.

Somando-se a essas intervenções, estudos sobre programas de promoção de saúde corporativa demonstram que ações contínuas de suporte emocional e acompanhamento psicológico têm impacto direto na satisfação profissional (Cooper; Dewe, 2008). Evidências mostram que iniciativas que modificam o ambiente de trabalho, e não apenas o indivíduo, reduzem a incidência de burnout, ampliam o engajamento e favorecem maior estabilidade emocional entre as equipes (Bakker; Demerouti, 2007; Sonnentag, 2018). Dessa forma, torna-se evidente que a Psicologia Organizacional e do Trabalho desempenha papel indispensável na construção de ambientes sustentáveis, psicologicamente seguros e capazes de preservar a saúde integral do trabalhador.

Ao longo deste capítulo, buscou-se demonstrar que a Psicologia Organizacional e do Trabalho atua não apenas na resposta às demandas impostas pelo contexto laboral contemporâneo, mas também na formulação de estratégias preventivas e interventivas que asseguram ambientes psicologicamente saudáveis. A literatura evidencia que o manejo das demandas cognitivas, sociais e emocionais, bem como a implementação de políticas institucionais de cuidado, está diretamente relacionado à cultura organizacional, ao estilo de liderança e à forma como o trabalho é estruturado (Chiavenato, 2014; Bakker; Demerouti, 2007). Assim, os debates teóricos apresentados reforçam que a saúde mental nas empresas não depende exclusivamente de fatores individuais, mas de processos coletivos, estruturais e sistêmicos que devem ser analisados à luz da POT (Lazarus; Folkman, 1984; Dejours, 1992).

Entretanto, como demonstram diversos estudos na área, nenhuma mudança organizacional ocorre de modo automático. A atuação prática do psicólogo organizacional é fundamental para transformar diretrizes teóricas em intervenções concretas que mobilizem equipes, sensibilizem lideranças e estabeleçam condições reais de cuidado (Mendes; Araújo, 2012). A literatura mostra que ações bem estruturadas, como escuta ativa, diagnóstico de clima, integração humanizada, espaços dialógicos e programas contínuos de prevenção, produzem impactos

duradouros na satisfação dos trabalhadores e na redução de adoecimentos psíquicos (Cooper; Dewe, 2008; Sonnentag, 2018). Dessa forma, observa-se que a prática profissional em POT constitui o espaço onde teoria, técnica e experiência humana se encontram e se tensionam, gerando efeitos perceptíveis tanto no bem-estar quanto no desempenho coletivo das organizações.

Diante disso, torna-se imprescindível analisar como essas concepções teóricas e metodológicas se materializam na prática do psicólogo organizacional. Com base nos pressupostos discutidos ao longo deste capítulo, o próximo capítulo apresentará a experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, evidenciando, de forma descritiva e analítica, como as ações implementadas contribuíram para fortalecer a cultura institucional de cuidado, promover saúde mental, consolidar vínculos e gerar mudanças significativas no cotidiano laboral. Assim, será possível demonstrar como os referenciais teóricos aqui explorados foram transpostos para intervenções reais, detalhando as estratégias utilizadas, os desafios enfrentados, os impactos percebidos e os resultados obtidos ao longo da atuação profissional (Mendes; Araújo, 2012).

#### **4. CAPÍTULO III - Descrever a experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, evidenciando como as ações desenvolvidas contribuíram para o cuidado com a saúde mental e o fortalecimento do desempenho organizacional.**

##### **4.1. Contexto da POT e demandas psicossociais no estágio**

Conforme discutido por Bakker e Demerouti (2007), as organizações contemporâneas estão inseridas em cenários de trabalho marcados por múltiplas e complexas demandas psicológicas, e é justamente nesse contexto que o estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) se desenvolve. Essas demandas, discutidas no Capítulo 1, evidenciam a importância de ações visando tanto prevenção do adoecimento psíquico quanto ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da performance organizacional. Em consonância com a literatura nacional sobre POT, é fato que a atuação do psicólogo no campo não se limita à seleção de pessoal, mas abrange também diagnóstico de clima, intervenções coletivas, apoio a lideranças, prevenção e promoção de saúde mental (Bentivi, 2019).

As transformações estruturais e subjetivas do trabalho na contemporaneidade exigem que a Psicologia Organizacional e do Trabalho reconheça o impacto das condições laborais sobre as dinâmicas psíquicas dos trabalhadores, uma vez que, segundo o *Manual de Atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho* do Conselho Regional de Psicologia do Maranhão (CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA – 22ª REGIÃO, 2019), a prática profissional deve integrar leitura crítica das relações de poder, identificação de fatores de risco psicossociais como carga emocional excessiva, metas inatingíveis, pressões hierárquicas e ausência de espaços de fala e desenvolvimento de estratégias preventivas fundamentadas em análises contextualizadas. Assim, o estágio em POT constitui-se como um espaço para compreender como fenômenos como sofrimento moral, desgaste por empatia, esgotamento emocional e despersonalização não ocorrem de forma isolada, mas emergem de configurações organizacionais complexas que articulam cultura, liderança, comunicação e estrutura institucional. Esse entendimento, orientado segundo o olhar técnico e ético do CRP-MA (Bentivi, 2019), reforça que a ação do psicólogo deve sempre prezar pela promoção de condições dignas de trabalho, proteção da saúde mental e fortalecimento da autonomia dos trabalhadores.

Nesse contexto de demandas múltiplas, a literatura da POT destaca que as práticas de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento são atravessadas por dimensões subjetivas que afetam diretamente o clima organizacional e a qualidade das relações de trabalho (Marras, 2005; Bergamini, 2018). No manual do CRP-MA é enfatizado que práticas como as práticas de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento, devem considerar não apenas a lógica produtiva, mas também a valorização da singularidade do trabalhador e a construção de vínculos profissionais saudáveis. Isso significa que o psicólogo precisa atuar como um mediador ético entre as expectativas organizacionais e as necessidades humanas individuais, tanto da gestão, quanto da equipe, garantindo processos transparentes, dialógicos e sensíveis à diversidade de trajetórias (Bentivi, 2019). Assim, ao transitar da compreensão macro das demandas organizacionais para a prática micro do recrutamento e seleção, a estagiária responsável por esse estudo, guiada pelo seu supervisor, incorporou a compreensão de que cada procedimento técnico implica, de modo indissociável, o cuidado com a

subjetividade humana produzindo uma continuidade da teoria com a prática que sustenta a atuação ética, humanizada e cientificamente fundamentada.

#### **4.2. Seleção humanizada e processos de integração (ACP)**

Durante o estágio profissional nos 9º e 10º períodos, a estagiária vivenciou a construção e execução de programas de recrutamento e seleção guiados por uma perspectiva humana, processual e estratégica. A literatura da POT, representada por autores como Chiavenato (2010) e Bergamini (2018), reforça que selecionar pessoas envolve compreender tanto as competências técnicas quanto os elementos subjetivos que constituem o encaixe psicológico e cultural entre indivíduo e organização.

Alinhada a essa compreensão, e fundamentada na Abordagem Centrada na Pessoa (ACP) de Carl Rogers (1997), que destaca a importância da autenticidade (congruência), da compreensão empática e da aceitação incondicional positiva, a estagiária conduziu entrevistas semiestruturadas que se configuraram como uma conversa genuína e humanizada. Em vez de se restringir ao mapeamento de habilidades operacionais, ela buscou captar nuances emocionais, histórias de vida, expectativas profissionais e modos singulares de significado que cada candidato atribuía ao trabalho.

Cada entrevista, cuidadosamente planejada pela estagiária e pelo supervisor, tornou-se um espaço seguro em que o candidato podia compartilhar suas experiências sem medo de ser julgado. As entrevistas foram guiadas por atenção plena e escuta ativa, desenvolvendo a fala de forma clara e simples, reconhecendo sentimentos implícitos e validando aspectos identitários presentes nas falas. Esta postura, conforme é defendido no manual do CRP-MA (Bentivi, 2019) e autores da psicologia humanista, reduziu a ansiedade dos candidatos, aumentou a clareza comunicacional, fortaleceu a qualidade das decisões seletivas e contribuiu para processos mais éticos e transparentes. Ademais, tal prática mostrou-se coerente com as diretrizes do Conselho Federal de Psicologia (CFP), que orientam que processos seletivos devem promover dignidade, respeito à pessoa, justiça e não reforçar práticas excludentes ou meramente produtivistas, conforme previsto no Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005) e nas regulamentações da avaliação psicológica em processos seletivos (CFP, 2016; CFP, 2018).

Essa experiência permitiu à estagiária compreender que a seleção humanizada não apenas melhora a assertividade da contratação, mas também fortalece a cultura organizacional, amplia o senso de pertencimento do colaborador e reduz riscos psicossociais, cumprindo assim, a função social da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Na prática, isso significou que novos candidatos sentiam, desde o começo, que não eram apenas mais uma na fila, ou “peças para preencher um cargo”, mas pessoas com histórias, medos, aspirações e visões. Em uma das entrevistas para a panificadora, por exemplo, um candidato revelou que sua motivação ia além do salário, ele desejava um emprego estável que lhe desse dignidade e a possibilidade de crescer como colaborador, como pessoa, que era uma realização dele enquanto ser, e que o seu trabalho não era simplesmente para sobreviver. A estagiária, com escuta empática, permitiu que esse candidato articulasse seus valores e motivações, e isso influenciou diretamente a decisão de contratação, favorecendo perfis mais alinhados à cultura da empresa.

Os impactos dessa abordagem humana à seleção foram visíveis na equipe. Ao contratar colaboradores cujos valores se alinhavam com a cultura organizacional emergente (fortalecida mais tarde pelas rodas de conversa e pelo Código de Ética), a atuação contribuiu para reduzir conflitos futuros, pois os novos integrantes já começavam com senso de pertencimento e entendimento mútuo. Além disso, a retenção inicial dos colaboradores foi mais alta, aqueles que passaram por esse processo relataram nas sessões de integração que se sentiram valorizados desde o primeiro contato, o que gerou comprometimento emocional e motivacional dele para com a empresa, e que em nenhum outro trabalho ele havia se sentido assim.

A integração (*onboarding*) também foi pensada sob a perspectiva da ACP e da POT. A estagiária organizou um processo de ambientação no qual, nas primeiras semanas, realizou sessões de escuta ativa com os recém contratados para entender como estavam se adaptando, quais dificuldades enfrentavam, quais impressões tinham do trabalho, se sentiam apoiados pelos colegas e pela liderança e se eles percebiam que algo poderia melhorar. A literatura sobre integração organizacional reforça que o acompanhamento psicológico inicial pode prevenir rupturas e facilitar a adaptação (Marras, 2005). Na prática, esse acompanhamento permitiu detectar, por exemplo, que alguns novos colaboradores sentiam insegurança sobre suas funções ou receio de não “dar conta”. A estagiária, usando sua postura rogeriana (Rogers,

1997), validava esses sentimentos e estimulava os colaboradores a verbalizar necessidades (como treinamento extra, mentorias, feedbacks mais frequentes).

Além disso, foi criado um plano de integração participativo, onde a estagiária e seu supervisor facilitaram reuniões entre novos ingressantes e lideranças para que compartilhassem expectativas, dúvidas e sugestões para tornar o ambiente mais acolhedor. Esse modelo dialoga com os preceitos da POT, onde a adaptação eficaz se dá quando há envolvimento de todos os atores na construção do processo (Bentivi, 2019). Por meio dessa prática, a equipe passou a desenvolver empatia mútua, novos colaboradores conheceram histórias mais amplas da empresa, enquanto líderes perceberam fragilidades e preocupações reais que poderiam passar despercebidas sem esse espaço. O resultado prático foi uma integração que busca mais harmonia, com novos funcionários se sentindo mais seguros, e a gestão tendo subsídios para ajustar treinamentos e feedbacks.

#### **4.3. Diagnóstico organizacional, ética, cultura e qualidade de vida do trabalhador**

O estágio também incluiu a aplicação de um diagnóstico de clima organizacional aprofundado, alinhado com as melhores práticas da POT. Foi adotado uma abordagem multimodal, composta por observações sistemáticas em diferentes turnos da panificadora e agência de marketing, entrevistas individuais com colaboradores e gestores, e questionários qualitativos adaptados para o diagnóstico de percepção de clima. A escolha de modos variados segue a recomendação de Neusa Maria Bastos F. Santos sobre como mapear o clima organizacional de forma confiável (Santos, 2021). Durante o diagnóstico, emergiram temas recorrentes como falta de comunicação entre setores, ausência de reconhecimento em tarefas operacionais e sentimento de injustiça na distribuição de responsabilidades.

Com base nesse diagnóstico, a estagiária e seu supervisor desenvolveram oficinas focadas em comunicação empática, reuniões regulares de devolutiva para os colaboradores sobre os achados do diagnóstico, e ajustes nos fluxos de trabalho para tornar as responsabilidades mais claras. A partir da teoria de cultura organizacional, tal como descrito por Chiavenato, esses ajustes visam alinhar valores explícitos (missão, visão, ética) com práticas cotidianas, reduzindo discrepâncias entre o clima desejado e o real (Chiavenato, 2020). Na prática, essas intervenções ajudaram a

reduzir tensões crônicas. Alguns gestores relataram que, após as oficinas, passaram a dedicar mais tempo para reuniões de feedback; colaboradores operacionais disseram se sentir mais reconhecidos quando suas dificuldades foram escutadas e quando perceberam ajustes concretos nos processos.

Além dessas ações, a equipe também destacou a importância do Código de Ética como um instrumento estruturante das relações de trabalho. Segundo Maximiano (2021), o código de ética funciona como uma “bússola moral” que orienta condutas, reduz ambiguidades e fortalece a confiança entre os colaboradores e líderes da organização. Quando os colaboradores compreendem claramente quais atitudes são esperadas, cria-se um ambiente mais estável, previsível e seguro. A estagiária percebeu, durante o diagnóstico em uma das empresas, que muitos conflitos surgiam justamente da ausência de diretrizes éticas explícitas ou da falta de comunicação sobre elas, o que reforçou a necessidade de integrar esse tema às oficinas realizadas.

Outro ponto fundamental foi o alinhamento entre missão, visão e valores (MVV) da empresa. De acordo com Chiavenato (2020), a missão define o propósito central da organização, a visão aponta a direção futura desejada e os valores representam princípios que norteiam decisões e comportamentos. Quando esses elementos são claros e compartilhados com a equipe, eles orientam práticas e facilitam o senso de pertencimento e lutam por este objetivo. Desta maneira, ao reforçar o MVV durante as intervenções, buscou-se aproximar colaboradores do significado do próprio trabalho, ampliando a compreensão sobre como suas ações individuais contribuem para o desempenho coletivo.

Nesse mesmo sentido, a clareza dos objetivos organizacionais também foi considerada decisiva. Bergamini (2019) destaca que metas bem definidas reduzem incertezas, fortalecem o engajamento e orientam esforços de maneira mais eficiente. A falta de objetivos compreendidos pela equipe pode gerar sobrecarga emocional, sensação de improdutividade ou conflitos hierárquicos. Durante as oficinas, quando os gestores revisaram as metas e promoveram diálogos abertos sobre expectativas, muitos colaboradores relataram que passaram a entender melhor suas funções e prioridades, o que diminuiu tensões e facilitou o envolvimento com as mudanças estruturais.

No que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a estagiária baseou suas ações em fundamentos teóricos importantes. A QVT não é apenas bem-estar individual, ela envolve fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais (Limongi-França, 2004). Segundo Limongi-França (2004), programas de QVT bem estruturados devem considerar percepções dos trabalhadores, indicadores organizacionais e estratégias sustentáveis. Além disso, a psicologia organizacional alerta para os riscos quando programas de QVT são usados meramente como truques de gestão para aumentar a produtividade, sem realmente cuidar das pessoas (Corsato; Lima; Camargo, 2023). A equipe de Psicologia, consciente desse dilema, buscou construir intervenções de QVT autênticas, que priorizassem a escuta ativa, a participação e a autonomia dos colaboradores.

À luz dessa compreensão mais ampla, tornou-se evidente que a implementação de práticas éticas, o reforço dos valores organizacionais e a construção de programas de QVT caminham lado a lado. Para Walton (1973), a Qualidade de Vida no Trabalho só se sustenta quando existe coerência entre o que a empresa declara (seus valores e princípios) e o que ela efetivamente pratica. A equipe de Psicologia, alinhada a essa perspectiva, investiu em estratégias que valorizassem a participação dos colaboradores, garantindo que cada ação desde reuniões de feedback até reorganização de processos fosse coerente com o discurso institucional.

Além disso, autores como Chiavenato (2020) e Limongi-França (2004) reforçam que programas de QVT precisam ser integrados a sistemas de gestão que priorizem o bem-estar psicossocial, a saúde organizacional e a governança ética. A estagiária, portanto, não apenas aplicou técnicas ou dinâmicas pontuais, mas buscou fundamentar toda a intervenção em princípios que legitimassem a experiência dos trabalhadores e evitassem práticas manipulativas, que são um risco amplamente discutido na literatura contemporânea sobre psicologia organizacional. A escolha de construir ações com base em escuta ativa, ética profissional e participação coletiva demonstra um compromisso com a humanização do ambiente de trabalho e com a sustentabilidade das mudanças implementadas.

Praticamente, eles implementaram ações regulares de apoio emocional com sessões de escuta, grupos de conversa, encadeamento com lideranças e promoveu ajustes ergonômicos simples nas empresas, como reorganização de estações de trabalho para diminuir esforço físico ou facilitar pausas, como também adesão de

novos equipamentos de trabalho. Essas medidas se alinharam com os princípios da ACP: a escuta empática permitiu que os colaboradores expressassem cansaço, dores físicas, insatisfação com o ritmo de produção, e sugerissem mudanças que seriam realmente relevantes para eles. A atuação da Psicologia nestas empresas ajudou a instituir pausas coletivas, momentos de relaxamento e pequenas rodadas de conversa entre os colaboradores durante e ao fim de turno, para compartilhar desafios e conquistas do dia.

Os efeitos foram profundos na equipe, colaboradores relataram que a presença de um canal psicológico para expressar desgaste e propor mudanças organizacionais gerou uma cultura mais participativa e humana. A gestão, por sua vez, começou a perceber a QVT não como custo, mas como investimento em que a melhoria no bem-estar reduz queixas formais de absenteísmo e ausências, e aumentou a motivação para colaborar nas mudanças sugeridas. No longo prazo, essas intervenções de QVT têm potencial para consolidar uma cultura organizacional mais sustentável e ética.

#### **4.4. Prevenção ao adoecimento psíquico e ações educativas**

No cuidado com a prevenção do adoecimento psíquico, a estagiária adotou uma postura atenta, humanizada e consistente com as diretrizes da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Em vez de medidas pontuais, ela buscou estruturar um fluxo de prevenção que unisse identificação precoce de sinais de sofrimento, acompanhamento contínuo e ações educativas. Inspirada em autores que defendem programas integrados de prevenção, como Borges, Mourão e Siqueira (2022), ela, juntamente ao seu supervisor, elaborou um pequeno protocolo interno que orientava o reconhecimento de estresse excessivo, a necessidade de escuta individualizada e os encaminhamentos adequados quando surgiam demandas mais complexas. Os momentos realizados incluíram conversas sobre manejo do estresse, autocuidado e limites pessoais, e os encontros promovidos no período de campanha do Setembro Amarelo criaram espaços protegidos de diálogo para que colaboradores pudessem expressar angústias, receios ou dúvidas, sempre acompanhados da divulgação de redes externas de apoio emocional.

Em adição, a experiência na campanha do Agosto Lilás demonstrou o quanto o ambiente de trabalho pode ser um espaço transformador de consciência e de proteção. Durante a palestra, grande parte dos colaboradores relatou não conhecer

os diferentes tipos de violência previstos na Lei Maria da Penha, sendo elas física, psicológica, sexual, moral e patrimonial, temática discutida por autoras como Saffioti (2004) e Pasinato (2015). Esse desconhecimento levou alguns participantes a reconhecer que atitudes naturalizadas no cotidiano podiam ser compreendidas como formas de violência, ainda que não tivessem consciência disso anteriormente; outros perceberam situações semelhantes dentro de suas famílias. É importante ressaltar que o objetivo da atividade não era apontar culpados, mas ampliar a compreensão ética sobre gênero e poder, fortalecendo a ideia de que a empresa era um ponto seguro caso alguma colaboradora enfrentasse violência e precisasse de orientação ou suporte.

Essa conscientização se aprofundou quando a estagiária apresentou os canais formais de denúncia, como o Disque 180, as delegacias especializadas e os centros de referência na cidade de Caicó/RN. Pesquisadores como Meneghel e Portella (2017) mostram que a informação é uma das principais estratégias de rompimento de ciclos de violência, e a oficina gerou exatamente esse efeito, pois criou um ambiente de reflexão e responsabilização coletiva. Ao compreenderem que a violência acontece também entre pessoas próximas, muitos colaboradores relataram maior sensibilidade no convívio diário e reconheceram a importância de construir relações mais respeitadas e atentas aos direitos das mulheres.

No mês seguinte, as ações desenvolvidas na campanha do Setembro Amarelo aprofundaram ainda mais a construção de uma cultura de cuidado dentro da empresa. A palestra sobre promoção da saúde mental foi planejada para desconstruir a ideia de que sofrimento emocional é um sinal de fraqueza, reforçando que pedir ajuda constitui um gesto legítimo de preservação da sua própria vida. As orientações apresentadas foram fundamentadas especialmente em dois referenciais amplamente utilizados no campo da prevenção ao suicídio. O primeiro deles, Botega (2015), propõe estratégias de manejo da crise que incluem a escuta empática, a validação das emoções e o acolhimento sem pressa; princípios que a estagiária integrou à oficina ao convidar os colaboradores a praticarem a escuta sem interrupções e a evitar frases que minimizam o sofrimento do outro, como “isso passa” ou “pense positivo”. Ela utilizou exemplos reais do cotidiano da equipe, mostrando como pequenas falas podem silenciar alguém que está pedindo ajuda e como a postura de simplesmente estar presente pode, muitas vezes, evitar o agravamento da dor emocional.

As contribuições de Werlang, Borges e Fensterseifer (2020) também foram essenciais para a construção da atividade. Esses autores defendem que, em situações de vulnerabilidade psíquica, o acolhimento precisa seguir alguns princípios fundamentais, como não julgar, não oferecer soluções imediatas e não pressionar a pessoa a falar mais do que deseja. Na prática, a estagiária transformou essas diretrizes em dinâmicas vivenciais, com exemplos claros. Um dos exercícios consistia na simulação de uma conversa entre colegas, em que um participante expressava um desconforto emocional e o outro deveria apenas escutar, fazendo uso de perguntas abertas e demonstrando interesse genuíno, sem tentar interpretar, diagnosticar ou resolver a situação. Esse exercício permitiu que a equipe compreendesse a diferença entre escutar com disponibilidade afetiva e escutar com a intenção de consertar, aprendendo que a primeira postura é muito mais produtiva e alinhada à prevenção. Ao final da atividade, vários colaboradores relataram perceber o quanto tinham, no cotidiano, o hábito de interromper, aconselhar rapidamente ou minimizar queixas, e reconheceram que tais comportamentos, embora comuns, podem aumentar ainda mais o isolamento emocional de quem está sofrendo.

Além disso, a estagiária utilizou outra orientação central desses autores, que enfatizam a necessidade de garantir que a pessoa em sofrimento saiba que não está sozinha e que existem serviços preparados para oferecer ajuda imediata. Assim, após o debate sobre práticas de acolhimento, ela apresentou os canais oficiais de apoio, explicando de forma clara como cada um funciona. O CVV, acessível pelo telefone 188, foi apresentado como um serviço de escuta qualificada disponível 24 horas por dia. A Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), vinculada ao SUS, foi explicada como um conjunto de serviços CAPS (Centros de Atenção Psicossocial), ambulatoriais que podem ser acionados de acordo com o nível de urgência. Também foram mencionados serviços emergenciais, como o SAMU (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência) e a própria polícia, para casos de risco iminente. A estagiária disponibilizou esses contatos por meio de folders, garantindo que cada colaborador pudesse acessar as informações com facilidade. Ao final, reforçou que a empresa reconhecia a importância desses recursos externos e que nenhum trabalhador precisava enfrentar momentos críticos sozinhos.

Esses dois meses de trabalho educativo mostraram que, quando a empresa se compromete com o cuidado, o diálogo e a informação, cria-se um ambiente no qual

os colaboradores podem se sentir legitimados a buscar apoio e a expressar suas vulnerabilidades. O efeito dessas ações não se limitou às palestras, mas elas prepararam o terreno emocional para que, no dia a dia, as conversas individuais se tornassem mais espontâneas e carregadas de confiança. Assim, quando a estagiária convidava colaboradores para conversas confidenciais, não havia a sensação de intervenção clínica rígida, mas de encontro humano. Em alguns casos, o encaminhamento para psicólogos externos foi necessário; em outros, a simples validação das emoções já produzia alívio significativo. Essa construção lenta e comprometida estabeleceu uma cultura de prevenção contínua, sustentada tanto pelos princípios da Abordagem Centrada na Pessoa quanto pela perspectiva ética e estratégica da POT. Integrando seleção humanizada, *onboarding* sensível, ações de QVT, prevenção ao adoecimento e educação para a proteção e a vida, a estagiária conseguiu aproximar teoria e prática, gerando impactos que ultrapassaram as demandas imediatas da empresa e contribuíram para a transformação profunda das relações e da cultura organizacional.

Por fim, a integração de todas essas práticas, seleção humanizada, *onboarding* com escuta, diagnóstico de clima, programas de QVT, prevenção permitiu que a estagiária atuasse como ponte entre a teoria da Psicologia Organizacional e a vida concreta das pessoas. Sua postura centrada na pessoa (ACP) garantiu que não se tratasse apenas de implementar intervenções técnicas, mas de envolver emocionalmente a equipe, valorizando cada voz e promovendo transformações profundas na cultura da organização. Esse trabalho mostrou que o psicólogo organizacional, quando fundamentado em valores humanistas e apoiado por práticas de POT, pode gerar impacto real na promoção de saúde no trabalho, no bem-estar, na coesão do time e no desempenho sustentável.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo compreender, analisar e refletir sobre a importância da atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) na promoção da saúde mental, na prevenção do adoecimento psíquico e no fortalecimento do desempenho das organizações. A partir dessa perspectiva, buscou-se demonstrar como o cuidado com o trabalhador, entendido como sujeito ativo e

essencial no processo produtivo, constitui não apenas uma prática ética, mas também uma estratégia inteligente e sustentável para o sucesso empresarial. Assim, o trabalho se propôs a articular teoria, evidências científicas e experiência prática, evidenciando a relevância crescente da POT no cenário contemporâneo do trabalho.

A construção teórica apresentada ao longo do trabalho permitiu compreender as profundas transformações que atravessam o mundo do trabalho, evidenciando o aumento das demandas cognitivas, emocionais e relacionais que recaem sobre o trabalhador. Os modelos apresentados, Demanda–Controle, Esforço–Recompensa e Recursos–Demandas, mostraram-se fundamentais para compreender como fatores psicossociais podem tanto proteger quanto adoecer. Ao relacionar essas bases com os dados atuais sobre afastamentos por transtornos mentais, reforçou-se a urgência de estratégias institucionais voltadas ao cuidado psicológico. Essa fundamentação trouxe um amarrado sólido entre teoria e contexto social, demonstrando que nenhuma empresa sustenta desempenho estável sem considerar o ser humano que compõe sua estrutura.

O estudo também possibilitou discutir o avanço das regulações trabalhistas e o reconhecimento formal dos riscos psicossociais, evidenciando que a saúde mental no trabalho deixou de ser um tema secundário para tornar-se uma exigência legal e estratégica. A inclusão desses riscos no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), conforme a Portaria nº 1.419/2024, reafirma que condições emocionais, relacionais e cognitivas não são apenas experiências individuais, mas aspectos estruturais que precisam ser avaliados e modificados. Esse ponto conectou diretamente os objetivos do trabalho à prática da POT, que se consolida como área indispensável para diagnósticos, intervenções e políticas sustentáveis de cuidado.

Ao descrever a experiência de estágio, foi possível demonstrar de forma concreta como a Psicologia Organizacional e do Trabalho atua como ponte entre o sujeito e a instituição. As ações de escuta ativa, acolhimento, análise de clima, mediação de conflitos, entrevistas humanizadas e acompanhamento das equipes revelaram que pequenas mudanças podem gerar grandes transformações no cotidiano laboral. As intervenções realizadas permitiram observar melhora na comunicação, fortalecimento dos vínculos, diminuição de tensões e maior abertura para a construção de ambientes emocionalmente seguros. Essa vivência confirmou,

na prática, o que a teoria insistentemente afirma, que trabalhadores acolhidos produzem melhor, se engajam mais e adoecem menos.

De forma pessoal, o estágio representou um processo de descoberta e ressignificação profissional. Vivenciar de perto as dores, necessidades e potências dos trabalhadores permitiu compreender que a POT vai muito além de processos de gestão, ela é essencialmente um campo de cuidado, ética e humanidade. Estar inserida nesse contexto despertou em mim a certeza de que ambientes saudáveis não surgem espontaneamente, eles são construídos por meio de escuta, sensibilidade, técnica e compromisso. Nesse percurso, pude confirmar o sentido do meu fazer psicológico e a importância do papel que escolhi desempenhar, contribuir para que o trabalho deixe de ser fonte de sofrimento e se torne espaço de construção de identidade, pertencimento e dignidade.

Por fim, este trabalho reafirma que a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área indispensável para o desenvolvimento humano e institucional. A articulação entre teoria e prática evidenciou que investir na saúde mental dos colaboradores não é um custo, mas um recurso estratégico que impacta positivamente a produtividade, a retenção de talentos, o clima organizacional e o desempenho sustentável. Espera-se, assim, que este estudo incentive novos olhares e práticas voltadas ao cuidado no ambiente laboral, lembrando gestores, profissionais e pesquisadores de que, antes de qualquer resultado, existe sempre uma pessoa, e é nela que toda transformação começa.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo enfrentou limitações que abrem caminhos relevantes para futuras investigações. Uma delas refere-se ao caráter qualitativo e descritivo da experiência de estágio, que, embora ofereça riqueza subjetiva e profundidade reflexiva, não permite generalizações amplas para diferentes contextos organizacionais. Diante disso, pesquisas futuras podem recorrer a metodologias quantitativas, estudos longitudinais e avaliações de impacto, possibilitando mensurar, de maneira sistemática, os efeitos das intervenções da POT na redução do adoecimento psíquico, no engajamento dos trabalhadores e na melhoria do clima organizacional.

Outra limitação diz respeito ao recorte restrito das organizações onde o estágio foi realizado, cujas especificidades culturais e estruturais influenciam diretamente os

resultados observados. Ampliar esse olhar para diferentes setores produtivos, portes empresariais e realidades territoriais pode enriquecer a compreensão sobre como fatores psicossociais se manifestam em contextos variados e quais estratégias de intervenção se mostram mais eficazes em cada cenário. Estudos multicêntricos, nesse sentido, fortaleceriam a base científica da área e contribuiriam para políticas públicas de saúde do trabalhador mais abrangentes.

Além disso, torna-se necessário aprofundar a integração entre teoria e prática no campo da saúde mental ocupacional. Pesquisas futuras podem explorar programas estruturados de prevenção, protocolos de acolhimento emocional, ferramentas de diagnóstico psicossocial e modelos de treinamento de lideranças baseados em competências socioemocionais. Também se mostra pertinente investigar como tecnologias digitais como plataformas de monitoramento de bem-estar e atendimentos psicológicos online podem ser incorporadas às práticas da POT de forma ética, segura e humanizada.

Por fim, recomenda-se que novas produções acadêmicas avancem na discussão sobre políticas institucionais de cuidado, considerando desafios contemporâneos como o teletrabalho, a intensificação do ritmo produtivo, as demandas emocionais crescentes e as desigualdades organizacionais. Investigações desse tipo podem contribuir para a consolidação de ambientes verdadeiramente saudáveis, reforçando o papel da Psicologia Organizacional e do Trabalho como mediadora entre bem-estar, ética e produtividade.

## **6. REFERÊNCIAS**

- ABBAD, G. S. Prefácio. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- ANTUNES, R. L. C. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory. In: CHEN, P. Y.; COOPER, C. L. (org.). *Work and wellbeing. Wellbeing: a complete reference guide*. v. 3. Chichester: John Wiley & Sons, p. 1-28, 2014.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job Demands–Resources Theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.
- BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

- BAUMAN, Z. Modernidade líquida. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- BENTIVI, D. R. C. (Org.). Manual de psicologia organizacional e do trabalho. 1. ed. - São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão, 2019
- BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações, São Paulo: Atlas, 2019
- BORGES, L. O., MOURÃO, L., SIQUEIRA, M. M. M. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2022.
- BOTEGA, N. J. Crise Suicida: Avaliação e Manejo. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 1.419, de 21 de fevereiro de 2024. Altera a Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) para incluir os riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 2024.
- CAMPOS, K. C. L. et al. Psicologia organizacional e do trabalho-retrato da produção científica na última década. Psicologia: ciência e profissão, v. 31, p. 702-717, 2011.
- CARLOTTO, M. S. et al. Psicologia da saúde ocupacional: uma revisão integrativa. Aletheia, v. 50, n. 1 e 2, 2017.
- CARLOTTO, M.S.; CÂMARA, S. G. O tecnoestresse em trabalhadores que atuam com tecnologia de informação e comunicação. Psicologia: ciência e profissão, v. 30, p. 308-317, 2010.
- CASEMIRO, Poliana; MOURA, Rayane. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. Portal G1 [Internet], 2025.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2014
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Editora Manole, 1983.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). Resolução CFP nº 02/2016, que regulamenta a avaliação psicológica em processos seletivos. 2016.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). Resolução CFP nº 09/2018, que dispõe sobre o SATEPSI e critérios técnicos para avaliação psicológica. 2018.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). Resolução comentada sobre riscos psicossociais na NR-01. 2025.
- COOPER, C.; DEWE, P. Well-being—absenteeism, presenteeism, costs and challenges. Occupational medicine, v. 58, n. 8, p. 522-524, 2008.
- CORSATO, A. F.; LIMA, J. G. B.; CAMARGO, M. L. Qualidade de Vida no Trabalho, biopoder e Psicologia Organizacional e do Trabalho: relações, armadilhas e desafios. Revista OMNIA Saúde, v. 13, n. 2, p. 01-17, 2016.
- DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: FGV. 2004.
- DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

- DEJOURS, C. A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez. 1992.
- DEJOURS, C. O fator humano. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DEMEROUTI, E. et al. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, v. 86, n. 3, p. 499, 2001.
- EPPLER, M. J.; MENGIS, J. O conceito de sobrecarga de informação: revisão de literatura em diferentes áreas de conhecimento. 2004.
- FAUSEL. Fatores de risco psicossociais: o que muda com a Portaria 1419/2024 e a nova exigência no PGR? 2025. Disponível em: <https://fausel.com.br/2025/04/02/fatores-de-risco-psicossociais-o-que-muda-com-a-portaria-1419-2024-e-a-nova-exigencia-no-pgr/>. Acesso em: 14 nov. 2025
- FERREIRA, Jordânia et al. Saúde mental a partir das atualizações da nr-1: o papel do psicólogo na prevenção e promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. *Revista Multidisciplinar Integrada-REMI*, v. 5, n. 3, p. 1-13, 2025.
- FREITAS, C. P. P. de; REIS, M. Avaliação Psicológica no Contexto Organizacional e do Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2017.
- GARCÍA, J. M.; VALDEHITA, S. R.; JOVER, J. L. Qué es la psicología del trabajo. Madrid: Biblioteca Nueva, 2003.
- GÊA, P. C. S. et al. Atuação da psicologia na avaliação de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, pesquisa-intervenção em um hemocentro. *Hematology, Transfusion and Cell Therapy*, v. 45, p. S928, 2023.
- GOULART JÚNIOR, Edward Goulart et al. Estresse, estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento de gestores organizacionais. *PLURAL-Revista de Psicologia UNESP Bauru*, v. 1, p. e022017-e022017, 2022.
- GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. (org.). Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- GUIMARÃES, L. A. M.; SIEGRIST, J.; MARTINS, D. A. Modelo de estresse ocupacional ERI (effort reward-imbalance). In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. Série saúde mental e trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 69-84, 2004.
- HOCHSCHILD, A. R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R.; TRENTINI, C. M.; VÁZQUEZ, A. C. S. (org.). Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2019. ISBN 978-8582715758.
- JUNIOR, V. A. C. et al. SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: DESAFIOS E INTERVENÇÕES. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, v. 7, n. 2, p. 1338-1348, 2025.
- KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285–308, 1979.

- KOMPIER, M.; KRISTENSEN, T. S. Intervenções no trabalho para riscos psicossociais: primários, secundários e terciários. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 3, n. 2, p. 45-60, 2003.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 1984.
- LEÃO, L. H. C. *Psicologia do trabalho: aspectos históricos e abordagens*. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro.
- LIMA NETO, J. A. et al. Planos de demissão incentivada/voluntária no contexto de estado reformista: um estudo à luz da Psicodinâmica Do Trabalho. In: MOREIRA, A. Z.; ROCHA, A. R. S.; SANTOS, A. C. B. (Org.). *A psicodinâmica do trabalho em tempos de capitalismo flexível: estudos nos contextos de trabalho público, privado e autônomo [livro eletrônico]*. Fortaleza, CE: Editora da UECE, 2021. p. 146–172.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: QVT – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, São Paulo: Atlas, 2004.
- LIPP, M. E. N. *Stress: conceitos básicos*. In: LIPP, M. E. N. (org.). *Pesquisas sobre stress no Brasil*. Campinas: Papirus, 1996
- MACÊDO, S.J. S.; DOS SANTOS, E. P.; DA SILVA, J. M. *Psicologia Organizacional no Contexto Hospitalar*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 25, n. contínuo, p. e25234-e25234, 2025.
- MAGNAN, E. S. et al. *Normatização de versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho*. *Avaliação Psicológica*, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.
- MARK, G.; GUDITH, D.; KLOCKE, U. *The cost of interrupted work: more speed and stress*. In: *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, p. 107-110, 2008.
- MARRAS, J. P. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005
- MARX, Karl. *Manuscritos econômico-filosóficos*. Boitempo Editorial, 2015.
- MASLACH, C; LEITER, M. *Burnout at work: a psychological perspective*. New York: Psychology Press, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*, São Paulo: Atlas, 2021.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MENDES, A. M.; ARAÚJO, D. *Clima organizacional e saúde mental no trabalho*. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 2012.
- MENEGHEL, S. N.; PORTELLA, A. P. *Femicídio e Violência de Gênero: Aspectos Socioculturais*. Porto Alegre, 2017.
- MERCALI, G. D.; COSTA, S. G. *Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil*. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 1, eRAMG190081, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190081.

- MÜLLER, C.; SILVA, R.; PESCA, M. H. Estratégias de coping e resiliência emocional no trabalho: uma revisão integrativa. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 21, n. 3, p. 225-240, 2021.
- MURTA, Sheila Giardini. Programas de manejo do estresse no contexto organizacional: uma revisão da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 421-431, 2005.
- MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 20, p. 39-47, 2004.
- NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Brasil: Afastamentos por problemas de saúde mental aumentam 134%. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-sa%C3%BAdede-mental-aumentam-134>. Acesso em: 15 set. 2025
- NEUBAUER, W. et al. *Konflikte in der Schüsller*. Neuwied: Luchterhand, 1999.
- NORONHA, A. P. P.; FERNANDES, D. C. Estresse laboral: análise da produção científica brasileira na Scielo e BVS Psi. *Fractal: Revista de Psicologia*, v. 20, n. 1, p. 491-502, 2008.
- PASINATO, W. *Violência contra a Mulher: Reflexões sobre Políticas Públicas no Brasil*. Brasília: Universidade de Brasília, 2015.
- PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R.; NUNES, C. H. S. S. Riscos Psicossociais do Trabalho de Servidores Públicos de uma Universidade Pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 25, n. contínuo, p. e25946-e25946, 2025.
- REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 30, p. 712-725, 2010.
- ROGERS, C. R. *Tornar-se Pessoa*. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997
- ROSENBERG, M. B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoas e profissionais*. São Paulo: Cultrix, 2006.
- SAFFIOTI, H. I. B. *Gênero, Patriarcado e Violência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- SALLA, T. G. R., STICCA, M. G., CARLOTTO, M. S. Revisão integrativa sobre tecnoestresse no trabalho: fatores individuais organizacionais e consequências. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 22, n. 3, p. 2059-2068, 2022.
- SANTOS, C. S. F. Qualidade de vida no trabalho: O Papel da Psicologia Organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano, v. 4, p. 54-71, 2019.
- SANTOS, N. M. B. F. *Clima organizacional – pesquisa e diagnóstico*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.
- SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, p. 43-68, 2013
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SELYE, H. The stress of life. New York: McGraw Hill, 1926.

SIEGRIST, J. Effort–Reward Imbalance at Work: Theory, measurement and evidence. Aldershot: Ashgate, 1996.

SILVA, A. B. et al. Fatores psicossociais e saúde do trabalhador: avaliação em servidores públicos municipais. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 43, e17, 2018

SONNENTAG, S. The recovery paradox: Why we need to include recovery in job stress research. *Current Directions in Psychological Science*, v. 27, n.6, p. 470–475, 2018.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2005.

TIFFIN, J.; MCCORMICK, E. J. *Psicologia industrial*. São Paulo: EPU, 1975

TOSTA, L. R. O; SILVA, T. B.; SCORSOLINI-COMIN, F. O relato de experiência profissional e sua veiculação na ciência psicológica. *Clínica & Cultura*, v. 2, v. 5, n. 2, 2016

VAN DER MOLEN, H. F. et al. Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: an updated systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, v. 10, n. 7, p. e034849, 2020.

VASCONCELOS, E. F. de. *Esforço e recompensa no trabalho em profissionais de enfermagem*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2005.

VIEIRA, L. S.; CARLOTTO, M. S. Demandas e recursos de trabalho como preditores de tecnoestresse em trabalhadores que utilizam as tecnologias de informação e comunicação. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 21, n. 3, p. 148-167, 2021.

WALCHELKE, J. F. R. et al. Conceitos e práticas adotados por pesquisadores em psicologia organizacional e do trabalho. *Aletheia*, Canoas, n. 21, p. 7-19, 2005.

WALTON, R. E. *Quality of Working Life: What Is It?* (em português na coletânea sobre QVT citada por Limongi-França), 1973.

WERLANG, B. S. G., BORGES, V. R., & FENSTERSEIFER, L. *Prevenção do Suicídio: Uma Proposta para o Trabalho em Rede*. Porto Alegre: Editora PUCRS, 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Mental health in the workplace*. Geneva: WHO, 2019

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Mental health at work: Policy brief*. Geneva: WHO/ILO, 2022