

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA PREVENÇÃO DE DOENÇAS OCUPACIONAIS

Eveline Souza Carvalho Melo¹;

Universidade Potiguar (UnP), Natal, Rio Grande do Norte.

<https://lattes.cnpq.br/3096947687382938>

Daniele de Souza Paulino².

Universidade Potiguar (UnP), Natal, Rio Grande do Norte.

<http://lattes.cnpq.br/7275413331948599>

RESUMO: Este trabalho analisa a relevância da gestão da saúde mental e dos fatores de risco psicossociais no trabalho como estratégia de prevenção a doenças ocupacionais. Por meio de uma revisão de literatura qualitativa e documental, discute-se a mudança de paradigma do foco individual para o organizacional, destacando o impacto de fenômenos como estresse e a Síndrome de Burnout. O estudo aborda o suporte normativo brasileiro, como as NRs 01 e 17, e a diretriz internacional ISO 45003. Conclui-se que o mapeamento dos fatores de risco psicossociais é uma obrigação legal e estrutural para garantir a dignidade humana no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde mental. Fatores de risco psicossociais. Prevenção.

MENTAL HEALTH MANAGEMENT IMPORTANCE IN THE WORKPLACE FOR OCCUPATIONAL DISEASES PREVENTION

ABSTRACT: This study analyzes the relevance of mental health management and psychosocial risk factors at work as a strategy for preventing occupational diseases. Through a qualitative and documentary literature review, the paradigm shift from individual to organizational focus is discussed, highlighting the impact of phenomena such as stress and Burnout Syndrome. The study addresses the Brazilian regulatory support, such as NR 01 and 17, and the international guideline ISO 45003. It is concluded that the mapping of psychosocial risk factors is a legal and structural obligation to guarantee human dignity at work.

KEY-WORDS: Mental health. Psychosocial risk factors. Prevention.

INTRODUÇÃO

A saúde mental tornou-se uma questão central e inadiável no contexto atual de Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam que, globalmente, 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos por ano devido à ansiedade e à depressão, gerando impactos econômicos severos que se aproximam da marca de um trilhão de dólares (World Health Organization; International Labour Organization, 2022). No cenário brasileiro, dados previdenciários reforçam essa urgência: transtornos ansiosos e episódios depressivos figuram entre as principais causas de adoecimento ocupacional e concessão de auxílio-doença (Brasil, 2025; Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023).

Esse avanço no adoecimento psíquico está intimamente ligado às profundas transformações no mundo do trabalho nas últimas décadas. A modernização, o avanço tecnológico e os novos modelos de gestão intensificaram a competitividade e a pressão por resultados (Patrício et al., 2023). Embora essas mudanças tenham flexibilizado rotinas, elas também aumentaram as exigências cognitivas e emocionais, transformando o ambiente laboral em um potencial gerador de sofrimento quando desprovido de suporte institucional adequado (Minari, 2018; Patrício et al., 2023).

Além do evidente prejuízo à saúde do indivíduo, as organizações sofrem com a queda de produtividade, expressa nos altos índices de absenteísmo, alta rotatividade e de presenteísmo (situação em que o trabalhador comparece doente e sem condições plenas de exercer sua função) (Patrício et al., 2023). Quando a exposição a essas condições estressantes se torna crônica e o desgaste não é gerenciado com sucesso, o quadro evolui para danos severos, a exemplo da Síndrome de Burnout, caracterizada pelo esgotamento extremo e pelo distanciamento mental das tarefas (Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023).

Diante dessa realidade, a literatura científica e as diretrizes de saúde ocupacional passaram a focar na origem do problema, definindo os chamados fatores de risco psicossociais como deficiências na concepção, na organização e na gestão do trabalho, bem como interações sociais disfuncionais com potencial para causar severos danos físicos e psicológicos (Brasil, 2025; Oliveira, 2024). Fatores como sobrecarga de tarefas, falta de clareza nas funções, baixa autonomia, assédio e comunicação ineficaz deixaram de ser vistos como características imutáveis das empresas para serem classificados como perigos reais à integridade dos colaboradores (Brasil, 2025; International Organization for Standardization, 2021).

Historicamente, a responsabilização pelo adoecimento costumava ser transferida para o próprio trabalhador, tratando o desgaste mental como se fosse fruto de sua incompetência ou desatenção (Duarte, 2018). Contudo, o paradigma atual exige que as empresas assumam a responsabilidade primária de diagnosticar e corrigir sistemas de trabalho patogênicos (Duarte, 2018; Oliveira, 2024). No Brasil, essa mudança ganhou força normativa com a recente alteração da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), que

passou a exigir expressamente a inclusão e a avaliação dos fatores de risco psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) (Brasil, 2025; Lucca; Magalhães, 2024).

Portanto, em alinhamento com as exigências normativas nacionais e as diretrizes da ISO 45003, torna-se indispensável que as empresas adotem a prevenção primária e redesenhem a organização do trabalho, estruturando um gerenciamento de riscos capaz de proteger o bem-estar psicológico das equipes, evitar o adoecimento ocupacional e assegurar a sustentabilidade organizacional (Brasil, 2025; International Organization for Standardization, 2021).

OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo central analisar a relevância estratégica da gestão da saúde mental e dos fatores de risco psicossociais no ambiente laboral, estabelecendo-os como ferramentas fundamentais para a prevenção de doenças ocupacionais.

A pesquisa fundamenta-se nos marcos regulatórios e diretrizes técnicas vigentes para demonstrar a necessária mudança de paradigma na Segurança e Saúde no Trabalho (SST), que desloca o foco da análise da resiliência individual do trabalhador para a responsabilidade da organização do trabalho.

Além disso, o estudo busca investigar o impacto de fenômenos como o estresse ocupacional e a Síndrome de Burnout na saúde pública e na produtividade das instituições, fundamentando a obrigatoriedade legal do mapeamento desses riscos conforme as Normas Regulamentadoras NR-01 e NR-17.

Em última análise, objetiva-se evidenciar que a gestão de riscos psicossociais é um requisito estrutural e inegociável para garantir o bem-estar psicológico e a dignidade humana nas organizações.

METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como uma revisão de literatura de cunho qualitativo, exploratório e descritivo, desenvolvida integralmente por meio de pesquisa documental.

Os procedimentos metodológicos foram estruturados para permitir uma análise aprofundada das melhores práticas e das obrigações legais referentes à saúde mental corporativa. Para isso, o processo de coleta de dados envolveu a seleção e a leitura analítica de onze documentos técnicos e normativos de referência nacional e internacional.

Entre as principais fontes consultadas, destacam-se os marcos regulatórios brasileiros, como as Normas Regulamentadoras NR-01 (Gerenciamento de Riscos Ocupacionais) e NR-17 (Ergonomia), o Guia de Informações sobre Fatores de Riscos Psicossociais do

Ministério do Trabalho e Emprego (2025), além da norma internacional ISO 45003:2021.

A análise dos dados concentrou-se na extração de conceitos teóricos sobre o adoecimento mental ocupacional, na identificação dos fatores de risco psicossociais e na avaliação da hierarquia de controle de riscos recomendada por estas fontes, visando transformar informações qualitativas em indicadores para a gestão organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas, observou-se um crescimento exponencial nos índices de adoecimento mental, com transtornos como ansiedade e depressão figurando entre as principais causas de afastamento laboral no Brasil e no mundo (Brasil, 2025; Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023). Frente a esse cenário, a literatura científica e os marcos regulatórios têm promovido uma profunda mudança de paradigma, na qual o foco de análise e intervenção tem sido deslocado do indivíduo para a organização do trabalho (Lucca; Magalhães, 2024; Oliveira, 2024).

A expressão “fatores de risco psicossociais” ganhou centralidade, definindo-se como condições decorrentes de deficiências na concepção, na organização e na gestão do trabalho, bem como de contextos sociais problemáticos que podem causar danos psicológicos, físicos ou sociais (Brasil, 2025; Patrício et al., 2023). Essa reconfiguração conceitual obriga as empresas a assumirem a responsabilidade primária de corrigir sistemas de trabalho patogênicos, em vez de atuar apenas paliativamente sobre o sintoma do trabalhador adoecido (Lucca; Magalhães, 2024; Oliveira, 2024).

Essa superação da “culpabilização da vítima” tornou-se imperativa diante das transformações dos modelos produtivos, visto que o trabalhador contemporâneo está inserido em uma “sociedade de desempenho”, na qual o excesso de metas, a competitividade acirrada e o gerencialismo exigem engajamento e esforço contínuos, levando frequentemente à autoexploração e ao esgotamento (Duarte, 2018; Patrício et al., 2023). Nesse contexto, o estresse crônico e a Síndrome de Burnout deixam de ser vistos como fraquezas individuais e passam a ser diagnosticados como resultados diretos de culturas organizacionais disfuncionais, marcadas por rigidez hierárquica, autoritarismo, falta de apoio social e sobrecarga cognitiva (Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023; Minari, 2018).

O adoecimento ocupacional de ordem mental decorre de uma interação instável entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, manifestando-se frequentemente sob a forma de estresse ocupacional, o qual é desencadeado pelo desequilíbrio entre as demandas da atividade e os recursos ou capacidades que o trabalhador dispõe para enfrentá-las (Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023).

Para aprofundar essa dinâmica, a literatura contemporânea resgata modelos consolidados de análise da atividade. Oliveira (2024), por exemplo, destaca a utilidade da matriz Demanda-Controlle para demonstrar que tarefas caracterizadas por alta exigência

psicológica e baixo controle (autonomia) sobre a sua execução resultam em um maior desgaste mental para o trabalhador.

Em complemento, o modelo de Desequilíbrio Esforço-Recompensa (ERI), de Siegrist, determina que a exigência de altos esforços combinada com baixas recompensas, sejam elas financeiras, de reconhecimento ou estabilidade, atua como um poderoso preditor de adoecimento, especialmente quando o trabalhador apresenta um supercomprometimento com suas tarefas (Minari, 2018).

Quando essa exposição a estressores torna-se crônica e o gerenciamento desse desgaste é ineficaz, o quadro pode evoluir para a Síndrome de Burnout, um fenômeno estritamente ocupacional caracterizado por esgotamento extremo de energia, distanciamento mental (ou cinismo) em relação às tarefas e uma sensação de ineficácia profissional (Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023).

Os elementos organizacionais que impulsionam essa síndrome englobam a sobrecarga cognitiva, a falta de clareza nas funções, a baixa autonomia, exigências emocionais extremas e, de maneira crítica, a ausência de apoio social por parte de chefias e colegas (Brasil, 2025; Patrício et al., 2023). Além desses, os fatores de risco psicossociais abrangem também o chamado “trabalho emocional” e interações marcadas por violências estruturais, como o assédio moral e sexual e as discriminações de gênero e raça, que vulnerabilizam ainda mais determinados grupos de trabalhadores (Oliveira, 2024).

Tais fatores produzem impactos fisiológicos e psicológicos severos que resultam em patologias mentais e físicas, culminando na incapacidade laboral, no absenteísmo e no presenteísmo (Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023). Do ponto de vista clínico, a cronicidade desse estresse manifesta-se por ansiedade, isolamento e agressividade, mas atinge também a saúde sistêmica do indivíduo por meio de doenças cardiovasculares, distúrbios digestivos, insônia e lesões musculoesqueléticas (DORT) (Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023; Patrício et al., 2023).

O surgimento dos fatores de risco psicossociais é intrinsecamente moldado pela cultura organizacional vigente, cujos valores e práticas atuam como raízes geradoras do estresse ao influenciarem a clareza de papéis e a comunicação, predizendo de forma empírica e significativa o desequilíbrio entre os esforços exigidos e as recompensas oferecidas ao trabalhador (Lucca; Magalhães, 2024; Minari, 2018).

Segundo Oliveira (2024), a organização do trabalho frequentemente reproduz e produz discriminações históricas, transformando violências estruturais em severos riscos psicossociais. Assim, a proteção da saúde mental deve ser pensada sob a ótica das políticas públicas, pois o adoecimento no trabalho é uma questão de saúde pública que onera o Estado e demanda a garantia da dignidade humana frente a modelos produtivos exaustivos (Duarte, 2018).

No Brasil, a evolução dos marcos regulatórios transformou o que era visto como “boa prática” em uma rigorosa obrigação legal (Lucca; Magalhães, 2024). Historicamente, a legislação adotava uma postura reativa e indenizatória, mas avançou com a instituição do Nexu Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP), que reconheceu estatisticamente a relação entre certas atividades econômicas e os transtornos mentais (Duarte, 2018).

Atualmente, essa virada normativa preventiva está ancorada na atualização da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), que estabeleceu a obrigatoriedade do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e a inclusão formal dos fatores de risco psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) (Brasil, 2024; Brasil, 2025). Conforme analisam Lucca e Magalhães (2024), essa inclusão retira a saúde mental da invisibilidade, obrigando as organizações a mapearem aspectos como ritmo de trabalho e relações abusivas.

Em conjunto com a NR-01, a NR-17 (Ergonomia) impõe que as condições de trabalho sejam adaptadas às características psicofisiológicas dos trabalhadores, abrangendo a ergonomia cognitiva e organizacional por meio da Avaliação Ergonômica Preliminar (AEP) e da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) (Brasil, 2022; Brasil, 2025).

No plano internacional, essa estruturação encontra suporte na primeira diretriz global dedicada exclusivamente à segurança e saúde psicológica no local de trabalho, a norma ISO 45003:2021, a qual, baseada no ciclo PDCA, estabelece que a gestão dos riscos psicossociais deve obedecer ao princípio da hierarquia de controles, priorizando de forma absoluta a prevenção primária (International Organization for Standardization, 2021). Isso significa que a gestão moderna exige o redesenho do trabalho na sua fonte, replanejando processos, balanceando demandas e aumentando a autonomia, em vez de focar apenas em intervenções secundárias ou terciárias, como treinamentos de resiliência ou reabilitação pós-doença (Brasil, 2025; Ferreira; Manezzi; Pardo, 2023; International Organization for Standardization, 2021).

A literatura enfatiza que a gestão dos fatores de risco psicossociais deve utilizar dados concretos e ferramentas estruturadas para transformar o “clima” invisível em indicadores métricos, como questionários validados e análises de absenteísmo (Brasil, 2025).

Por fim, o sucesso desse mecanismo depende da participação ativa dos trabalhadores em todas as fases do ciclo de melhoria, garantindo que o levantamento de perigos e a validação de intervenções considerem a realidade de quem executa as tarefas, construindo uma cultura de confiança e ambientes efetivamente seguros (Brasil, 2025; International Organization for Standardization, 2021; Oliveira, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A síntese da literatura analisada para este artigo revela que a importância da gestão da saúde mental no ambiente de trabalho é, antes de tudo, estrutural, exigindo o abandono

de práticas de culpabilização do trabalhador em favor de um diagnóstico organizacional profundo. Sob essa ótica, o estresse e a Síndrome de Burnout deixam de ser vistos como falhas individuais e passam a ser reconhecidos como resultados sistêmicos de culturas organizacionais disfuncionais, a exemplo das hierarquias engessadas e da burocracia do serviço público abordadas por Minari (2018).

Com o atual arcabouço normativo (NR-01, NR-17), mapear os fatores de risco psicossociais não é apenas uma estratégia para reduzir o absenteísmo ou melhorar o clima institucional, mas uma obrigação legal inegociável (Brasil, 2025). Ao incluir formalmente esses fatores no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), a legislação brasileira retira o sofrimento psíquico da invisibilidade, impondo às organizações o dever de identificar, avaliar e controlar ameaças como ritmos penosos, metas inatingíveis e relações abusivas, tratando-os com o mesmo rigor técnico dispensado aos riscos físicos ou químicos (Lucca; Magalhães, 2024; Brasil, 2025).

Como evidenciam Duarte (2018) e Patrício et al. (2023), mais do que um mero cumprimento burocrático, essa gestão integrada é um imperativo ético e socioeconômico. Os autores demonstram que a negligência preventiva gera um ciclo devastador: as organizações sofrem com a queda de produtividade, a alta rotatividade e o presenteísmo, enquanto o Estado é fortemente onerado com gastos bilionários referentes à concessão de auxílios-doença e aposentadorias precoces. Em contrapartida, o investimento em ambientes promotores de saúde mental não apenas estanca esses prejuízos, como gera um retorno financeiro expressivo, garantindo a sustentabilidade das instituições a longo prazo (Duarte, 2018).

Conforme orientam a ISO 45003 e as diretrizes do Ministério do Trabalho (Brasil, 2025; International Organization for Standardization, 2021), para que essa prevenção seja efetiva, é fundamental que as instituições invistam em metodologias de avaliação validadas que meçam as reais condições da organização, direcionando as ações para o redesenho ergonômico e primário do trabalho. Sob essa ótica, segundo as mesmas fontes, isso significa priorizar a eliminação do risco na origem, promovendo o balanceamento de demandas, o aumento da autonomia e a instituição de políticas de tolerância zero contra as violências laborais.

Por fim, o sucesso de qualquer sistema de gestão de riscos psicossociais depende, indissociavelmente, da participação ativa dos trabalhadores em todas as etapas de avaliação e formulação de melhorias (Brasil, 2025; International Organization for Standardization, 2021). Somente ao “dar voz” àqueles que vivenciam a realidade produtiva diária será possível transformar os sistemas de trabalho e garantir um ambiente laboral que verdadeiramente preserve a saúde, a segurança e a dignidade da pessoa humana (Brasil, 2025; Duarte, 2018; International Organization for Standardization, 2021).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho: NR-1** Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025. Disponível em: <https://cdn.protecao.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Guia-Fatores-de-Riscos-Psicossociais-MTE.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2024-i-1.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17) - Ergonomia**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Previdência, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-17-atualizada-2023.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2026.

DUARTE, R. F. **Os riscos psicossociais no trabalho e as políticas públicas de preservação da saúde mental do trabalhador**. 2018. 143 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/180559>. Acesso em: 24 mar. 2026.

FERREIRA, J. T.; MANEZZI, L. F.; PARDO, T. F. **Saúde mental e trabalho**. 1. ed. São Paulo: SESI-SP Editora, 2023. 42 p. ISBN 978-65-5938-350-4. Disponível em: <https://dspace.unisa.br/handle/123456789/2831>. Acesso em: 24 mar. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 45003:2021**: occupational health and safety management: psychological health and safety at work: guidelines for managing psychosocial risks. 1st ed. Geneva: ISO, 2021. Disponível em: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/769c5125-2df7-421d-a61e-11d8e5652f97/iso-45003-2021>. Acesso em: 24 mar. 2026.

LUCCA, S. R. de; MAGALHÃES, A. F. A. A relevância dos fatores de risco psicossociais no trabalho no Programa de Gerenciamento de Riscos NR-1. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, [S. l.], v. 22, n. 4, e2024224, 2024. DOI: 10.47626/1679-4435-2024-224. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/3085/pt-BR>. Acesso em: 24 mar. 2026.

MINARI, M. R. T. **Relações entre estresse ocupacional e cultura organizacional em uma universidade federal do estado de Mato Grosso do Sul, Brasil**. 2018. 201 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2018. Disponível em: <https://site.ucdb.br/mestrado-e-doutorado/doutorado-em-psicologia-563/>

dissertacoes-teses. Acesso em: 24 mar. 2026.

OLIVEIRA, J. A. Riscos psicossociais no trabalho: uma discussão necessária. **SciELO Preprints**, [S. l.], 2024. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.9871. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.9871>. Acesso em: 24 mar. 2026.

PATRÍCIO, A. C. C.; VIEIRA, F. da S.; APARÍCIO, L. dos S.; ROBERTO, J. C. A.; ALMEIDA, V. da S. Fatores de risco psicossocial no trabalho e suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 12, p. 29234-29267, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N12-227. Disponível em: <https://doi.org/10.56083/RCV3N12-227>. Acesso em: 24 mar. 2026.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Mental health at work**: policy brief. Geneva: WHO; ILO, 2022. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-eng.pdf?sequence=1>. Acesso em: 24 mar. 2026.