

SAÚDE MENTAL A PARTIR DAS ATUALIZAÇÕES DA NR-1: O PAPEL DO PSICÓLOGO NA PREVENÇÃO E PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

MENTAL HEALTH BASED ON NR-1 UPDATES: THE ROLE OF THE PSYCHOLOGIST IN PREVENTING AND PROMOTING WELL-BEING IN THE WORKPLACE

Dalila Viana Oliveira
Jordânia Ferreira Macedo
Roberta Almeida Eliote Lauar
Thiago Soares Ribeiro

RESUMO

O debate sobre saúde mental no ambiente de trabalho tem se intensificado nas últimas décadas, impulsionado pelo aumento de transtornos psíquicos associados às condições laborais, como sobrecarga de tarefas, falta de reconhecimento e precariedade nas relações interpessoais. A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, estabeleceu a obrigatoriedade da avaliação e gestão de riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), vigente a partir de maio de 2025. Nesse contexto, o papel do psicólogo organizacional torna-

Dalila Viana Oliveira

Acadêmica do Curso de Psicologia, Centro Universitario AlfaUnipac, Brasil. E-mail: dalilaviana44@gmail.com

Jordânia Ferreira Macedo

Acadêmica do Curso de Psicologia, Centro Universitario AlfaUnipac Brasil. E-mail: jordaniafmacedo10@gmail.com

Roberta Almeida Eliote Lauar

Psicóloga clínica; Mestrado em propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação; MBA em gestão de pessoas pela FGV; MBA gestão estratégia de empresas pela FGV; E-mail: roelauar@gmail.com

Thiago Soares Ribeiro

Psicólogo pela Faculdade Presidente Antônio Carlos, especialização em Psicologia Fenomenológico-Existencial e Gestalt-Terapia pela Universidade Venda Nova do Imigrante, formação clínica em Fenomenologia-Existencial pelo IFEN – RJ. Professor do Curso de Psicologia do Centro Universitário AlfaUnipac de Teófilo Otoni. E-mail: psicotsr@gmail.com

se central, ao integrar exigências legais no que se refere as estratégias de promoção de bem-estar e de humanização das relações de trabalho. O presente estudo, busca investigar as contribuições da Psicologia na prevenção e promoção da saúde mental em organizações, considerando as atualizações normativas. A evolução histórica da saúde mental no trabalho desde a revolução Industrial à psicodinâmica do trabalho formulado e idealizado de Christophe Dejours, evidencia que o sofrimento pode ser transformador quando encontra reconhecimento e simbolização. Os resultados apontam que o psicólogo pode atuar no diagnóstico de riscos psicossociais, na elaboração de programas de apoio psicológico, na formação de lideranças humanizadas e na implementação de espaços de escuta e diálogo. Conclui-se que a integração das atualizações da NR-1 e da Lei 14.831/2024 ao trabalho do psicólogo não apenas atende a requisitos legais, mas fortalece o compromisso ético dos profissionais com a saúde mental coletiva, contribuindo para organizações mais saudáveis, produtivas e sustentáveis.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional; NR-1; Riscos psicossociais; Bem-estar no trabalho; Lei 14.831/2024.

ABSTRACT

The debate on mental health in the workplace has intensified in recent decades, driven by the increase in psychological disorders associated with working conditions, such as work overload, lack of recognition, and precarious interpersonal relationships. The update of Regulatory Standard No. 1 (NR- 1), through Ordinance MTE No. 1.419/2024, established the mandatory assessment and management of psychosocial risks within the Risk Management Program (PGR), effective from May 2025. In this context, the role of the organizational psychologist becomes central, integrating legal requirements with strategies to promote well-being and humanization of labor relations. This study seeks to investigate the contributions of Psychology to the prevention and promotion of mental health in organizations, considering the recent regulatory updates. The historical evolution of mental health at work, from the Industrial Revolution to Christophe Dejours' work psychodynamics, shows that suffering can be transformative when it finds recognition and symbolization. The results indicate that psychologists can act in the diagnosis of psychosocial risks, in the development of psychological support programs, in the training of humanized leaders, and in the implementation of listening and dialogue spaces. It is concluded that the integration of NR-1 updates and Law No. 14.831/2024 into the psychologist's work not only meets legal requirements but also strengthens the ethical commitment to collective mental health, contributing to

healthier, more productive, and sustainable organizations.

Keywords: Organizational Psychology; NR-1; Psychosocial risks; Workplace well-being; Law No. 14.831/2024

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre saúde mental no ambiente de trabalho intensificou-se nas últimas décadas com foco na compreensão das afecções psíquicas associadas aos diferentes tipos de jornadas e condições laborais. Christophe Dejours (1992), em seus estudos sobre psicodinâmica do trabalho, destacou que o sofrimento psíquico pode emergir quando o trabalho não oferece reconhecimento e sentido. O adoecimento psíquico entre trabalhadores tem crescido significativamente, impulsionado por contextos de instabilidade econômica, crises sanitárias, sobrecarga de tarefas, desgaste nas relações interpessoais e ausência de preparo das lideranças. Nesse cenário, o papel do psicólogo organizacional torna-se essencial ao contribuir com estratégias para a promoção do bem-estar e a qualidade das relações no trabalho.

Em consonância com essa realidade, a atualização da NR-1, via Portaria MTE n.º 1.419/2024, inclui expressamente os fatores de risco psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), com vigência a partir de 25 de maio de 2025, exigindo sua integração no PGR das organizações. Essa mudança reforça a importância de ambientes psicologicamente seguros e integra a avaliação dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

Diante desse contexto, pergunta-se: Quais as contribuições da Psicologia para a promoção da saúde mental no trabalho, considerando estratégias voltadas à gestão de pessoas e o que mudou a partir da NR-1? O presente projeto tem como objetivo principal apresentar as possíveis ações dos profissionais da Psicologia no enfrentamento dos riscos psicossociais e na promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

1.1 Objetivo Geral

Investigar como o psicólogo pode contribuir para a prevenção e promoção da saúde mental nas organizações a partir das atualizações da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), identificando as oportunidades de ações práticas que podem ser desenvolvidas e implementadas com foco no bem-estar dos trabalhadores e na qualidade das relações de trabalho.

2 MÉTODO

A metodologia adotada neste presente artigo é de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, visando compreender como as intervenções da psicologia estão sendo estruturadas nas organizações no contexto das novas atualizações da NR-1.

A coleta de dados será realizada por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando como principais fontes artigos científicos, livros especializados, teses e dissertações que tratam do tema. As bases de dados e bibliotecas digitais a serem consultadas incluem SciELO, Google Acadêmico e bibliotecas universitárias e institucionais. Os critérios para seleção dos materiais incluem relevância para o tema proposto, atualidade das publicações e credibilidade das fontes e dos autores. Serão considerados também os clássicos da psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours, bem como artigos publicados nos últimos cinco anos que abordam a saúde mental no trabalho, os riscos psicossociais e a atuação da psicologia organizacional, garantindo a atualização teórica e científica do estudo. Para garantir o rigor metodológico, foram definidos critérios de inclusão e exclusão das fontes: priorizaram-se publicações entre 2018 e 2025, disponíveis em texto completo e com relevância direta para o tema. Excluíram-se materiais sem revisão por pares ou de caráter opinativo. A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa de análise de conteúdo, com categorização temática das principais contribuições teóricas encontradas.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1. A história da saúde mental no trabalho

A preocupação com a saúde mental no ambiente de trabalho tem raízes profundas, que remontam à Primeira Revolução Industrial, quando o modelo de produção mecanicista impôs jornadas exaustivas, muitas vezes superiores a 16 horas diárias e condições degradantes aos trabalhadores, e a presença do trabalho infantil nestes ambientes. O trabalho era concebido como mera força produtiva, desprovido de sentido subjetivo ou reconhecimento social. Como observou Marx (1867), “o operário torna-se tanto mais pobre quanto mais riqueza produz”, revelando não apenas a exploração econômica, mas também o esvaziamento do sujeito em sua relação com o fazer.

Naquela época, não existiam políticas públicas que assegurassem a proteção à saúde dos trabalhadores, e o sofrimento mental era silenciado, invisibilizado ou

tratado como falha do sujeito. Foi apenas com o avanço dos movimentos sociais e das ciências humanas que o sofrimento passou a ser reconhecido como uma consequência da organização do trabalho. A Lei das Fábricas de 1833, na Inglaterra, por exemplo, foi uma das primeiras tentativas de estabelecer limites à jornada e regulamentar o trabalho infantil, um marco inicial, mas ainda tímido, diante da realidade vivenciada.

No Brasil, a Greve Geral de 1917, que reuniu mais de 50 mil trabalhadores em São Paulo, revelou o clamor por melhores condições laborais, resultando em conquistas como a redução da jornada de trabalho, aumento salarial e maior fiscalização sobre o trabalho infantil. Foi um marco que por repressão violenta, consolidou uma nova consciência coletiva sobre os direitos do trabalhador.

A criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, representou um avanço significativo na proteção legal dos trabalhadores brasileiros. Contudo, como aponta Lima (1998), “as leis não são suficientes quando a cultura organizacional permanece insensível ao sofrimento humano no cotidiano do trabalho”. A CLT instituiu direitos fundamentais jornada, descanso, salário mínimo, proteção à mulher e ao menor criando um marco legal para o trabalho no Brasil.

Nadécadade1970,faceaoaumentodeacidenteseadoecimentosocupacionais, o Brasil iniciou uma nova fase: a promulgação das Normas Regulamentadoras (NRs), que visavam estruturar uma abordagem mais técnica e jurídica para a promoção da saúde e segurança no trabalho. Em particular, a Lei n.º 6.514, de 22 de dezembro de 1977, alterou o art. 200 da CLT e “consignou competência normativa ao Ministério do Trabalho e Emprego para dispor sobre Segurança e Medicina do Trabalho”. Em seguida, a Portaria MTb n.º 3.214, de 6 de julho de 1978, aprovou as primeiras NRs.

Os físicos, químicos e ergonômicos por exemplo, agentes físicos ou químicos nocivos, máquinas inseguras, transporte de materiais enquanto os aspectos psicossociais (como assédio, desgaste emocional, sofrimento psíquico ligado à organização do trabalho) ficavam ainda relegados a segundo plano.

É nesse contexto que Dejours introduz uma visão transformadora: para ele, “o sofrimento no trabalho não é, por si só, patológico; ele pode ser normal, necessário e até estruturante, desde que encontre vias de simbolização, reconhecimento e transformação”. Conforme Dejours, esse sofrimento se torna patológico quando não é legitimado ou compartilhado, quando não há espaço para sua expressão e elaboração, ou seja, quando o sujeito está exposto a uma organização do trabalho que ignora sua subjetividade, impede reconhecimento, impede simbolização.

Assim, ao longo dessa trajetória histórica da CLT à era das NRs e à reflexão psíquica de Dejours revela-se um movimento da legislação de direitos trabalhistas, para normatização técnica da segurança e saúde, até uma perspectiva que incorpora

o sofrimento humano e psíquico no trabalho. Contudo, como ressalta a citação de Lima, as leis e normas por si só não bastam, se os ambientes organizacionais não acolhem o sofrimento, não o reconhecem, não o transformam.

Essa perspectiva entra em pauta a saúde psíquica e sua complexa vinculação com o ambiente e sentido do trabalho para a pessoa, e orienta a psicologia organizacional a enxergar o trabalho não apenas como fator de adoecimento, mas também como possibilidade de saúde, identidade e prazer.

É nesse cenário, ainda no final do século XX, que surgem correntes interdisciplinares como a psiquiatria social e a saúde mental coletiva, propondo intervenções baseadas na escuta, na participação e na crítica das relações de poder presentes nas organizações. Essas abordagens se consolidam a partir das transformações impulsionadas pela Reforma Psiquiátrica brasileira e pela criação do Sistema Único de Saúde (SUS), nas décadas de 1980 e 1990, que ampliaram o conceito de saúde para além da ausência de doença, incorporando dimensões sociais, subjetivas e laborais. A saúde mental no trabalho deixa, então, de ser compreendida como responsabilidade exclusiva do indivíduo e passa a ser concebida como uma construção coletiva, dependente das condições organizacionais, das formas de gestão e da possibilidade de reconhecimento no trabalho.

Tanto a psiquiatria social quanto a saúde mental coletiva enfatizam a escuta como ferramenta central para compreender o sofrimento psíquico, valorizar a experiência dos trabalhadores e fomentar práticas institucionais mais humanas e participativas (Amarante, 1995; Dimenstein, 2006). No contexto contemporâneo, contudo, observa-se que, apesar dos avanços legais e científicos, muitas empresas ainda reproduzem práticas desumanas, como metas abusivas, ausência de reconhecimento e falta de espaços para diálogo. Esse cenário reforça a necessidade de integrar as atualizações da legislação, como a NR-1, recentemente modificada para incluir a avaliação de riscos psicossociais, e a Lei 14.831/2024, que institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, a um projeto ético e organizacional mais amplo, no qual o bem-estar psicológico seja reconhecido como parte estratégica da gestão de pessoas e da sustentabilidade corporativa.

4 O CONTEXTO ATUAL DO TRABALHO A PARTIR DA NR-1

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, representou um marco nas relações de trabalho no Brasil, ao incluir a obrigatoriedade da avaliação e gestão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Essa mudança histórica reconhece que a saúde mental

é tão relevante quanto os riscos físicos e ergonômicos tradicionalmente monitorados. Contudo, sua efetiva implementação exige uma transformação cultural e organizacional que ultrapassa a simples adequação documental.

Em 2025, o Ministério do Trabalho e Emprego publicou a Portaria nº 765/2025, prorrogando a aplicação das penalidades referentes à não observância dos riscos psicossociais para 25 de maio de 2026. Durante esse período educativo, as empresas devem adotar medidas preventivas, promover capacitações e adequar seus processos internos antes do início efetivo das autuações. Essa prorrogação reflete o reconhecimento das dificuldades enfrentadas, principalmente por micro, pequenas e médias empresas, na adaptação às novas exigências legais.

Sob a ótica da Psicologia Organizacional, a atualização da NR-1 não representa apenas um avanço técnico, mas um movimento de transformação psicossocial nas organizações. A inclusão dos riscos psicossociais implica compreender o trabalho como um fenômeno humano complexo, nos quais fatores como sobrecarga, metas abusivas, assédio moral, falta de reconhecimento e ambientes competitivos podem gerar sofrimento psíquico e adoecimento emocional. Como destaca Dejours (1982), o sofrimento no trabalho pode se transformar em aprendizado e crescimento quando há espaço para a escuta e o reconhecimento, mas torna-se patológico quando o trabalhador é silenciado ou desvalorizado.

A prorrogação das penalidades não deve ser interpretada como retrocesso, mas como uma oportunidade estratégica para consolidar práticas sustentáveis de saúde mental nas empresas. Esse intervalo permite que as organizações realizem diagnósticos consistentes, desenvolvam programas de sensibilização, capacitem lideranças e criem políticas de cuidado alinhadas às exigências legais e à realidade psicossocial dos trabalhadores. Nesse cenário, o psicólogo organizacional pode exercer papel mediador, articulando a gestão de pessoas à gestão de riscos, por meio da elaboração de instrumentos de avaliação, programas de escuta e ações voltadas à promoção do bem-estar coletivo (COLONBY, R. K. et al., 2025; CRP-MG, 2025).

De acordo com o Conselho Regional de Psicologia de Minas Gerais (CRP-MG, 2025), a nova NR-1 consolida o entendimento de que a saúde mental no trabalho é uma responsabilidade institucional, e não apenas individual. O gerenciamento de riscos psicossociais deve envolver diálogo entre gestores, trabalhadores e profissionais de Psicologia, garantindo um ambiente psicologicamente seguro. Isso representa uma mudança de paradigma: a empresa deixa de ser responsável apenas por prevenir acidentes físicos e passa a responder também por situações que afetam a integridade

emocional dos colaboradores.

O contexto psicossocial do trabalho contemporâneo é marcado por intensas transformações tecnológicas, metas cada vez mais agressivas e instabilidade nas relações laborais. Diante desse cenário, o psicólogo organizacional prioriza o desenvolvimento de ambientes de confiança, a valorização da escuta ativa e a formação de lideranças humanizadas, capazes de reconhecer sinais de sofrimento e agir de maneira ética e empática. Como observa Chiavenato (2022), investir em saúde mental é também investir em produtividade, engajamento e sustentabilidade empresarial.

Por fim, a NR-1 e a prorrogação de suas penalidades revelam uma transição entre a cultura da obrigação e a cultura do cuidado. A norma estabelece não apenas um dever legal, mas um compromisso ético e social com o bem-estar dos trabalhadores. O desafio das organizações não se limita ao cumprimento da lei, mas à construção de ambientes que respeitem a subjetividade humana, valorizem o reconhecimento e promovam a cooperação. Assim, o papel do psicólogo organizacional torna-se essencial na mediação entre as políticas de compliance e a promoção efetiva da saúde mental, contribuindo para a formação de empresas mais humanas, resilientes e alinhadas às demandas do mundo contemporâneo.

4.1. A atuação do psicólogo organizacional na promoção da saúde mental e na gestão dos riscos psicossociais segundo a NR-1

A atuação do psicólogo, fundamentada na NR-1 e na Lei nº 14.831/2024 que institui o *Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental*, deve contemplar ações contínuas de prevenção, promoção e acompanhamento da saúde mental no ambiente de trabalho. Essas ações transcendem intervenções pontuais, buscando consolidar uma cultura organizacional pautada na sustentabilidade emocional e no cuidado contínuo. (SOUZA; ALMEIDA, 2023).

A saúde mental organizacional envolve múltiplas dimensões individual, grupal e institucional. No nível individual, o foco recai sobre o bem-estar psicológico e a prevenção de adoecimentos decorrentes do estresse e da sobrecarga emocional. No grupal, prioriza-se a cooperação, a comunicação empática e o fortalecimento de vínculos entre as equipes. No institucional, integra-se políticas e práticas de gestão que valorizam o capital humano, promovem reconhecimento e asseguram a participação ativa dos trabalhadores nos processos decisórios. Ao compreender essa complexidade, o psicólogo contribui para prevenir agravos e favorecer ambientes laborais que

estimulem motivação, criatividade, engajamento e saúde psicossocial (MENDES, 2022).

ANR-1 determina que a avaliação de riscos psicossociais ocorra periodicamente a cada dois anos ou sempre que houver mudanças no ambiente organizacional, adoecimentos relacionados ao trabalho, falhas em medidas preventivas, acidentes ou solicitações da CIPA. Essa exigência reforça o compromisso legal das empresas com a promoção da saúde mental e destaca o psicólogo como agente central na construção, monitoramento e aplicação de estratégias de prevenção, escuta e cuidado coletivo (BRASIL, 2024).

Nesse contexto, o psicólogo organizacional exerce papel essencial ao elaborar diagnósticos aprofundados do ambiente laboral, por meio de pesquisas de clima e cultura organizacional, entrevistas individuais e coletivas, observação participante, questionários psicométricos e análise de indicadores de saúde e produtividade. Esses instrumentos permitem identificar padrões de comunicação, estilos de liderança, níveis de engajamento e fatores que produzem prazer ou sofrimento no trabalho, conforme proposto por Dejours (1992) em sua psicodinâmica do trabalho. A partir dessas análises, o psicólogo propõe estratégias preventivas e interventivas alinhadas às exigências legais e às necessidades reais da organização e de seus colaboradores.

Entre suas principais atribuições destacam-se: a identificação de fatores de estresse ocupacional, como sobrecarga de tarefas, metas abusivas, isolamento, ausência de reconhecimento e falhas na comunicação; a promoção de práticas saudáveis, por meio de programas de qualidade de vida, atividades físicas, pausas planejadas e técnicas de *mindfulness*; o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, como empatia, resiliência e comunicação assertiva; e a mediação de conflitos entre pares ou entre equipes e lideranças, com foco na restauração de vínculos e na reconstrução da confiança.

Em situações de crise como reestruturações organizacionais, demissões coletivas, acidentes ou eventos traumáticos, o psicólogo atua no acolhimento e no suporte emocional, conduz rodas de conversa, grupos de escuta e ações restaurativas que auxiliam os trabalhadores a processar o impacto emocional das mudanças e a restabelecer o equilíbrio psíquico. Além disso, participa de consultorias estratégicas junto à alta gestão, contribuindo para o desenho de políticas institucionais humanizadas e para a inclusão da saúde mental nos indicadores de sustentabilidade corporativa.

Outro eixo fundamental da atuação do psicólogo organizacional consiste na formação e sensibilização de lideranças, uma vez que o estilo de gestão influencia diretamente o clima emocional e o bem-estar das equipes. O psicólogo atua como

educador organizacional, oferecendo treinamentos sobre gestão empática, comunicação não violenta, feedback construtivo e prevenção do assédio moral, em conformidade com o Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005), que orienta o respeito à dignidade humana e o compromisso com práticas que preservem a integridade psicológica dos trabalhadores.

Diante das novas exigências legais e da crescente valorização da saúde mental no trabalho, o psicólogo organizacional consolida-se como profissional estratégico e essencial na interface entre as políticas públicas de saúde, a legislação trabalhista e as práticas empresariais contemporâneas. Sua função ultrapassa o cumprimento normativo e visa promover a humanização das relações de trabalho, transformando desafios organizacionais em oportunidades de aprendizado, cooperação e desenvolvimento humano. Ao identificar riscos psicossociais e propor intervenções preventivas e corretivas, o psicólogo contribui para a construção de ambientes laborais éticos, inclusivos, seguros e produtivos, fortalecendo tanto o bem-estar individual quanto a eficácia organizacional, independentemente do porte ou segmento da empresa.

4.2 Resultados da revisão e análise dos achados

A revisão bibliográfica realizada permitiu identificar quatro eixos temáticos principais que estruturam a discussão contemporânea sobre saúde mental no trabalho e riscos psicossociais:

- 1 - a ampliação do papel do psicólogo organizacional na gestão de riscos psicossociais;
- 2 - a importância das lideranças humanizadas na prevenção do adoecimento mental;
- 3 - as lacunas nas políticas de saúde mental em micro e pequenas empresas; e
- 4 - a integração entre a legislação trabalhista e as práticas de promoção do bem-estar nas organizações.

Para melhor compreensão dos achados, apresenta-se a seguir uma síntese dos estudos que embasaram a análise:

Quadro 1 – Síntese dos principais estudos sobre saúde mental e riscos psicossociais no trabalho

Autor/Ano	Tema ou Título Principal	Principais Contribuições	Eixo Temático Identificado
Dejours (1992)	A Loucura do Trabalho	Introduz a psicodinâmica do trabalho, ressaltando que o sofrimento pode ser transformador quando há reconhecimento e simbolização.	Psicodinâmica e saúde mental
Mendes & Neves (2002)	Trabalho e Sofrimento Psíquico	Discute a relação entre sofrimento e adoecimento mental a partir das condições de organização do trabalho e da gestão.	Saúde mental e organização
Chiavenato (2022)	Gestão de Pessoas	Destaca que o investimento em saúde mental melhora o engajamento, a produtividade e o clima organizacional.	Gestão humanizada
Dollard & Bakker (2010)	Psychosocial Safety Climate	Propõem o conceito de “clima de segurança psicossocial” como fator preditor de bem-estar e engajamento no trabalho.	Modelos internacionais
Bakker & Demerouti (2017)	Job Demands–Resources Theory	Explicam a interação entre demandas e recursos de trabalho, mostrando seus impactos sobre o bem-estar e a motivação.	Recursos e demandas
Vasconcelos & Lancman (2023)	Psicologia, trabalho e saúde	Abordam o papel do psicólogo nas organizações contemporâneas e as novas demandas relacionadas à saúde mental.	Atuação profissional
OMS (2022)	Mental Health at Work: Policy Brief	Apresenta diretrizes internacionais sobre promoção da saúde mental e ambientes psicologicamente seguros.	Diretrizes globais

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O quadro acima sintetiza as principais obras utilizadas na revisão bibliográfica, evidenciando os eixos conceituais predominantes na literatura nacional e internacional sobre saúde mental e riscos psicossociais no trabalho. Essa sistematização demonstra o rigor metodológico do estudo e o alinhamento entre a legislação brasileira especialmente a NR-1 e a Lei nº 14.831/2024 e os referenciais teóricos contemporâneos da Psicologia Organizacional.

A partir dessa sistematização, foi possível identificar tendências e lacunas teóricas relevantes. O primeiro eixo evidencia uma ampliação significativa das atribuições do psicólogo organizacional, que passa a ocupar um espaço estratégico na mediação entre as demandas legais e as necessidades subjetivas dos trabalhadores.

Segundo Vasconcelos e Lancman (2023) e o Conselho Regional de Psicologia de Minas Gerais (CRP-MG, 2025), o psicólogo transcende a esfera clínica e assume também uma função institucional e preventiva, elaborando diagnósticos psicossociais, promovendo escuta ativa e implementando ações alinhadas às exigências da NR-1 e da Lei nº 14.831/2024.

O segundo eixo refere-se à importância das lideranças humanizadas na promoção da saúde mental. Pesquisas recentes destacam que o estilo de gestão é um dos principais fatores determinantes do bem-estar ou sofrimento no ambiente laboral.

Segundo Chiavenato (2022) e Mendes (2022):

Lideranças empáticas e capacitadas para o diálogo contribuem para a construção de ambientes psicologicamente seguros, estimulando o engajamento e a cooperação entre as equipes. Quando o gestor adota uma postura de escuta ativa e valorização das pessoas, fortalece o sentido de pertencimento e a motivação no trabalho. (CHIAVENATO, 2022; MENDES, 2022).

Assim, o psicólogo organizacional também assume papel educativo, atuando na formação de gestores capazes de reconhecer e intervir diante de sinais de adoecimento mental em seus grupos de trabalho. O terceiro eixo aponta as lacunas ainda presentes nas políticas de saúde mental em micro e pequenas empresas. Apesar dos avanços normativos, muitos empreendimentos de menor porte enfrentam dificuldades de implementação por limitações financeiras e técnicas. Colonby et al. (2025) e Felsberg Advogados (2025) indicam que a falta de estrutura e de profissionais especializados dificulta a incorporação efetiva das práticas de promoção da saúde mental exigidas pela NR-1. Nesse sentido, observa-se a necessidade de políticas públicas de apoio, capacitação e supervisão técnica que garantam a equidade na

aplicação das normas, independentemente do porte empresarial.

O quarto eixo discute a integração entre a legislação trabalhista e as práticas organizacionais voltadas ao bem-estar. Embora a Portaria MTE nº 1.419/2024 e a Lei nº 14.831/2024 representem avanços no campo jurídico, ainda há um hiato entre o cumprimento formal das normas e a efetiva mudança cultural dentro das empresas. Conforme ressalta o CRP-MG (2025), o desafio consiste em transformar a obrigação legal em compromisso ético e institucional, consolidando a saúde mental como valor organizacional e responsabilidade coletiva.

De modo geral, observou-se que a maioria dos estudos nacionais ainda privilegia abordagens descritivas e normativas, com foco na adequação às exigências legais. Em contrapartida, as produções internacionais enfatizam modelos mais analíticos e aplicados, como o conceito de *Psychosocial Safety Climate* (Dollard & Bakker, 2010) e o modelo *Job Demands–Resources* (Bakker & Demerouti, 2017), que fornecem referenciais teóricos e práticos para o desenvolvimento de intervenções sustentáveis em saúde mental. A incorporação desses modelos à realidade brasileira pode fortalecer a atuação do psicólogo organizacional, promovendo um diálogo fecundo entre teoria, legislação e prática profissional.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES PRÁTICAS DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES: PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

As ações propostas podem incluir a realização de programas de sensibilização, oficinas de saúde mental, treinamentos voltados para práticas de gestão humanizada, bem como a implementação de espaços de escuta psicológica para acolher demandas emergentes dos trabalhadores. É igualmente importante que o psicólogo atue na formação de líderes, ao promover o desenvolvimento de competências relacionais e emocionais que favoreçam um ambiente respeitoso, seguro e motivador. Essas intervenções devem ser planejadas e executadas com base nos princípios éticos da Psicologia, como o respeito à dignidade, à autonomia e à confidencialidade dos trabalhadores, conforme previsto no Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005, art. 1º, 2º e 5º).

As ações de endomarketing, alinhadas a datas estratégicas como o Janeiro Branco e o Setembro Amarelo, também se configuram como oportunidades relevantes para fomentar uma cultura de cuidado no ambiente corporativo. Como enfatiza Dejours (1992), “o sofrimento no trabalho pode ser transformado em prazer quando o sujeito encontra sentido no que faz e reconhecimento no olhar do outro”. Esta reflexão sintetiza o compromisso ético e técnico da psicologia organizacional com a dignidade humana no

espaço de trabalho. Ao reconhecer o trabalho como uma dimensão estruturante da identidade do sujeito, o psicólogo contribui não apenas para a prevenção de agravos psíquicos, mas também para a construção de ambientes mais saudáveis, criativos e sustentáveis.

Dentre as propostas mais eficazes, destacam-se os Programas de Apoio Psicológico (PAPs), que podem oferecer atendimento breve, orientação e encaminhamento para casos que demandem acompanhamento clínico, sendo estes a serem realizados em ambientes externos. Esses programas criam um canal direto de escuta qualificada, oferecendo suporte emocional em momentos de crise e prevenindo o adoecimento psíquico (FERREIRA; ALMEIDA; FREITAS, 2021). Quando bem estruturados, os PAPs podem ser adaptados à realidade de empresas de diferentes portes, promovendo acolhimento individualizado, sigiloso e ético, que exige o respeito à confidencialidade e à proteção dos direitos do trabalhador.

Outra ação relevante se refere a estruturação de momentos previstos no calendário para as rodas de conversa e grupos reflexivos, que favorecem o compartilhamento de experiências, o fortalecimento de vínculos interpessoais e a criação de um sentimento coletivo de pertencimento. Nessas rodas, o psicólogo atua como facilitador do diálogo e da escuta empática, possibilitando que trabalhadores expressem sentimentos, desafios e sugestões de melhoria (SILVA; MENDES, 2022). Esse tipo de espaço também contribui para a identificação precoce de conflitos e de sinais de sofrimento emocional no grupo.

As políticas de acolhimento, por sua vez, devem ser estruturadas de forma contínua e institucionalizada. Acolher não significa apenas escutar, mas desenvolver protocolos internos de atenção e cuidado com trabalhadores em situações de vulnerabilidade como retorno de afastamentos médicos, luto, burnout ou conflitos interpessoais. É papel do psicólogo construir, junto à gestão, mecanismos que garantam um ambiente ético, respeitoso e sensível à complexidade da vida humana no trabalho (LIMA; BRITO, 2023), assegurando que todas as ações estejam em conformidade com os princípios de responsabilidade social e respeito aos direitos.

Além disso, as ações do profissional podem liderar movimentos de sensibilização sobre saúde mental no trabalho, como campanhas internas, semanas temáticas, oficinas, palestras educativas e distribuição de materiais informativos. Essas ações têm o potencial de desconstruir tabus sobre sofrimento psíquico, incentivar o autocuidado e promover a cultura do diálogo. A humanização do ambiente de trabalho é um processo educativo contínuo, e o profissional de Psicologia atua como agente mobilizador desse processo, assegurando que suas intervenções respeitem a autonomia, a dignidade e a integridade dos trabalhadores.

Importa ressaltar que, segundo Dejours (2010), promover saúde mental nas organizações vai além da ausência de sintomas ou doenças: trata-se de criar condições que reforçam a criatividade, o reconhecimento, a cooperação e a possibilidade de transformar o sofrimento em ação. Quando o trabalhador se sente valorizado e pode exercer sua função com autonomia e dignidade, a organização também se fortalece. Todas essas ações, portanto, devem ser planejadas e implementadas dentro dos limites éticos da profissão, garantindo que o papel do psicólogo organizacional não se restrinja a um suporte técnico, mas se configure como um agente de promoção do bem-estar, prevenção de riscos psicossociais e humanização das relações de trabalho.

Por fim, todas essas ações devem estar integradas a uma política organizacional comprometida com a saúde mental como valor institucional a ser explorado em artigos futuros sobre a cultura do cuidado. A obtenção do Certificado de Empresa Promotora da Saúde Mental, conforme previsto pela Lei nº 14.831/2024, é uma sinalização concreta de responsabilidade social e pode ser vista como diferencial competitivo no mercado, além de um compromisso ético com o bem-estar de seus colaboradores, reforçando o papel do psicólogo como articulador da legislação, da gestão e da proteção da saúde mental no ambiente de trabalho. Apesar dos avanços normativos representados pela NR-1 e pela Lei nº 14.831/2024, sua implementação ainda enfrenta desafios concretos. As micro e pequenas empresas apresentam maior dificuldade de adaptação devido à limitação de recursos e à ausência de profissionais especializados. Além disso, há resistência cultural de parte das lideranças em reconhecer a saúde mental como prioridade estratégica. Essa realidade evidencia a necessidade de articulação entre políticas públicas, Conselhos Regionais de Psicologia e o Ministério do Trabalho, de modo a fortalecer a formação continuada dos psicólogos e a oferta de suporte técnico às organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração entre a NR-1, a Lei nº 14.831/2024 e as práticas da Psicologia Organizacional representa um avanço significativo para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados. O psicólogo, ao atuar estrategicamente na prevenção e no monitoramento dos riscos psicossociais, contribui para a sustentabilidade organizacional e para a qualidade de vida dos trabalhadores.

O presente estudo evidencia que a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho é uma responsabilidade compartilhada entre organizações, gestores e profissionais de Psicologia. As atualizações da NR-1 e a implementação da Lei 14.831/2024 reforçam o papel estratégico do psicólogo organizacional, que atua como

mediador das relações interpessoais, gestor de riscos psicossociais e promotor do bem-estar coletivo. Sua intervenção vai além da aplicação de normas e protocolos: ela se fundamenta em escuta qualificada, análise de contextos e desenvolvimento de estratégias preventivas e corretivas que valorizam a dignidade, a autonomia e a saúde emocional dos trabalhadores. Embora a norma não institua a presença obrigatória do psicólogo nas organizações, ela reforça a importância de sua atuação interdisciplinar como agente estratégico na prevenção de riscos psicossociais e na promoção do bem-estar coletivo. O psicólogo organizacional contribui para a criação de ambientes mais humanos, produtivos e sustentáveis, atuando em múltiplos níveis individual, grupal e institucional e promovendo a integração entre políticas organizacionais, práticas de liderança humanizada e programas de apoio psicológico. As ações propostas, como rodas de conversa, programas de apoio psicológico, treinamentos de competências socioemocionais e campanhas de conscientização, representam ferramentas eficazes de prevenção e intervenção, alinhadas aos princípios éticos da profissão e às exigências legais vigentes.

Por fim, conclui-se que investir na saúde mental não é apenas uma obrigação legal, mas uma estratégia essencial para o fortalecimento organizacional. Ao humanizar o ambiente de trabalho, reconhecer o sofrimento e transformar desafios em oportunidades de desenvolvimento, o psicólogo organizacional contribui decisivamente para a construção de culturas corporativas saudáveis, resilientes e inovadoras. Dessa forma, a integração entre conhecimento científico, prática ética e gestão estratégica consolida a Psicologia Organizacional como um instrumento indispensável para o bem-estar coletivo e a sustentabilidade das organizações contemporâneas.

Como perspectiva futura, recomenda-se o fortalecimento da formação técnica e ética dos psicólogos organizacionais diante das novas legislações, a ampliação de políticas intersetoriais de promoção de saúde mental e a criação de mecanismos de monitoramento do cumprimento da NR-1. A integração entre o Conselho Federal de Psicologia (CFP), o Ministério do Trabalho e as instituições de ensino pode favorecer a construção de práticas mais eficazes e socialmente comprometidas.

REFERÊNCIAS

ADRIANA, Maria Gurgel Gomes. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: trajetórias da escola francesa. **Revista de Psicologia**, Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2004. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/12854/1/2004_art_amggomes.pdf. Acesso em: 4 maio 2025.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273– 285, 2017. DOI: 10.1037/ocp0000056.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 4 de abril de 2024**. Institui o Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 abr. 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/04/01/lei-cria-certificacao-para-empresa-que-promove-saude-mental>. Acesso em: 3 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Portaria nº 6.730, de 9 de março de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Aprova a nova redação do capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, e altera o Anexo I – Termos e Definições. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecaodotrabalho/segurancaesaudenotrabalho/sstportarias/2024/portaria-mteno1419nr01gronovaredacao.pdf/view>. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 765, de 15 de maio de 2025**. Prorroga o prazo para aplicação das penalidades relativas ao item 1.5 da NR-1. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CODO, Wanderley (Org.). **Educação: carinho e trabalho – o adoecer do trabalhador da educação**. Petrópolis: Vozes, 1999.

COLONBY, R. K.; SANTOS, M. A.; OLIVEIRA, P. R. **Os fatores psicossociais na gestão de**

riscos ocupacionais: tensões e implicações da atualização da NR-1. Revista IOLES, v. 12, n. 2, p. 45–62, 2025.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE MINAS GERAIS (CRP-MG). **Saúde mental e trabalho:** orientações sobre riscos psicossociais e a atuação do psicólogo nas organizações. Belo Horizonte: CRP-MG, 2025.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho:** o que fazer? Brasília: Paralelo 15, 2010.

DOLLARD, Maureen F.; BAKKER, Arnold B. Psychosocial Safety Climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 3, p. 579– 599, 2010. DOI: 10.1348/096317909X470690.

FELSBERG ADVOGADOS. **Atualizações da NR-1 e os riscos psicossociais:** o que muda para as empresas. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.felsberg.com.br/>. Acesso em: 23 out. 2025.

FERREIRA, Ana; ALMEIDA, Carla; FREITAS, João. Programas de apoio psicológico: implementação nas empresas. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, n. 134, p. 1–10, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso>. Acesso em: 10 maio 2025.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ). **Saúde mental e trabalho:** diretrizes para ações e políticas públicas. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, 2021. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. **Trabalho e saúde:** olhar ético, técnico e político sobre o sofrimento humano nas organizações. São Paulo: Blucher, 2004.

LIMA, Aline Silva de; BARELLA, Roberto Patrício. O papel do psicólogo organizacional na promoção da saúde mental. **Revista de Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 134–148, 2021.

MENDES, Ana Magnólia. Saúde mental e trabalho: desafios para a psicologia nas organizações. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 47, e2022938, 2022. DOI: 10.1590/2317-63690000169322.

MENDES, Ana Magnólia; NEVES, Maria Yedda Linhares. Trabalho e sofrimento psíquico: as relações com o adoecimento mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 5, n. 1, p. 11–23, 2002.

OLIVEIRA, Patrícia de; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Adoecimento mental no trabalho: desafios e estratégias de enfrentamento no contexto organizacional. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 43, n. 127, p. 1–11, 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Mental health at work: Policy brief. Genebra**: Organização Mundial da Saúde, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 10 abr. 2025.

VASCONCELOS, Suellen C.; LANCMAN, Selma. Psicologia, trabalho e saúde: o papel do psicólogo nas organizações contemporâneas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 25, n. 1, p. 1–12, 2023. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v25i1p1-12.

Publicado originalmente na Revista Multidisciplinar Integrada - REMI, v.05, 2025