

QUANDO O TRABALHO PERDE O SENTIDO: IMPACTOS PSICOSSOCIAIS E POSSIBILIDADES DE CUIDADO

WHEN WORK LOSES ITS MEANING: PSYCHOSOCIAL IMPACTS AND POSSIBILITIES
FOR CARE

Geisiane Márcia Moreira¹
Marina Saraiva de Almeida²

RESUMO

Considera-se que o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas e que o sofrimento gerado nesse contexto, pode afetar diretamente o sentido que cada um atribui ao que faz. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, revisando autores e modelos teóricos relevantes da Psicologia Organizacional e da abordagem fenomenológica-existencial-humanista. Este trabalho visa analisar como a ausência de práticas sistemáticas de cuidado em saúde mental nas organizações interfere na subjetividade, na identidade profissional e nas relações sociais dos colaboradores. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura de caráter qualitativo em base de dados como Scielo e Google Acadêmico, que integrou dados nacionais e internacionais relacionados ao tema. A ausência de espaços de escuta e apoio psicológico favorece o presenteísmo (funcionário presente, mas improdutivo), o absenteísmo (faltas por adoecimento) ou resulta no adoecimento emocional. Como consequência, aumentam os erros, os retrabalhos e a perda de foco, comprometendo a qualidade do trabalho e o clima organizacional. O estudo reforça a necessidade de políticas corporativas voltadas ao bem-estar mental e da criação de ambientes mais humanos, nos quais o cuidado também seja prioridade.

PALAVRAS-CHAVE: saúde mental; trabalho; sofrimento; sentido no trabalho.

ABSTRACT

Work is considered to occupy a central place in people's lives, and the suffering generated in this context can directly affect the meaning each person attributes to their work. Therefore, a bibliographic, exploratory, and descriptive research was conducted, reviewing relevant authors and theoretical models from Organizational Psychology and the phenomenological-existential-humanistic approach. This work aims to analyze how the absence of systematic mental health care practices in organizations interferes with the subjectivity, professional identity, and social relationships of employees. To this end, a qualitative literature review was conducted using databases such as SciELO and Google Scholar, integrating national and international data related to the topic. The absence of spaces for listening and psychological support favors presenteeism (employees present but unproductive), absenteeism (absences due to illness), or results in emotional distress. As a consequence, errors, rework, and loss of focus increase, compromising the quality of work and the organizational climate. The study reinforces the need for corporate policies focused on mental well-being and the creation of more humane environments where care is also a priority.

KEYWORDS: mental health; work; suffering; meaning in work.

¹Graduanda em Psicologia pela Faculdade Católica de Pará de Minas (FAPAM).

²Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais PUC/MG, Especialista em Psicanálise e Pós Graduada em Ciências Criminais pelo IEC -PUC Minas. Professor da Faculdade Católica de Pará de Minas (FAPAM).

1 INTRODUÇÃO

Para além da sua dimensão produtiva, o trabalho constitui um espaço para construção de identidade, vínculos sociais e sentido existencial. No ambiente laboral, o indivíduo pode encontrar realização, autenticidade e crescimento, mas também pode vivenciar sofrimento, angústia e perda de significado. O trabalho não é apenas fonte de renda: ele molda a identidade; relações sociais e sentido existencial.

Mais de 15% dos trabalhadores adultos apresentam transtornos mentais relacionados ao trabalho, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2022), o que evidencia a urgência de refletir sobre a saúde mental no ambiente laboral. No Brasil, os dados recentes confirmam essa tendência preocupante. O Ministério da Previdência Social indicou que quase 500 mil afastamentos do trabalho em 2024 foram por questões de saúde mental, um aumento de 68% em relação a 2023. Esse cenário revela a urgência de se investigar de que forma as condições organizacionais e a ausência de práticas de cuidado em saúde mental impactam a subjetividade, a identidade e as relações sociais dos colaboradores.

Partindo desse contexto, o presente trabalho visa compreender a forma como o trabalho influencia a subjetividade, a vivência, a identidade e as relações sociais dos indivíduos, e como estes se relacionam com a construção da identidade e das interações sociais no contexto organizacional.

Especificamente, pretende-se:

- a) Analisar fatores organizacionais que favorecem sofrimento e perda de sentido;
- b) Identificar práticas que promovem bem-estar e reconhecimento; e
- c) Refletir sobre as possibilidades de cuidado em saúde mental, considerando aportes da Psicologia Organizacional e da perspectiva existencial.

Assim, este trabalho se propõe a contribuir para o debate sobre a centralidade do cuidado com a saúde mental nas organizações, entendendo o trabalhador não apenas como recurso humano, mas como sujeito de desejos, valores e significados que atravessam sua experiência no mundo do trabalho. Diante desse contexto, para aprofundar a compreensão sobre o tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva, revisando autores e modelos teóricos que abordam o trabalho, o sofrimento e a saúde mental nas organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 ANÁLISE DO SOFRIMENTO NO TRABALHO: FONTES, IMPACTOS PSICOSSOCIAIS E PRÁTICAS DE CUIDADO

Nesta seção, busca-se compreender o sofrimento laboral, seus efeitos psicossociais e o papel estratégico do psicólogo organizacional. A abordagem integra conceitos de psicologia organizacional, como o modelo de *burnout* e a psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours, apoiados em evidências de estudos como as pesquisas da OMS. O foco é prático e preventivo, alinhado à responsabilidade legal dos empregadores em promover saúde mental de acordo com as novas regras praticadas pelo mercado de trabalho.

2.1.1 Identificação de fontes de sofrimento

O sofrimento no trabalho surge de fatores organizacionais e individuais que desequilibram o bem-estar, gerando estresse crônico, conforme Dejours (2013). Dentre os principais fatores, incluem:

- Sobrecarga e pressões externas: demandas excessivas, como metas irreais ou jornadas prolongadas, levam à fadiga física e emocional. A alta demanda com baixa autonomia aumenta o risco de sofrimento, comum em setores como tecnologia ou saúde.
- Falta de suporte e recursos: ausência de apoio emocional, treinamento inadequado ou insegurança no emprego, como, por exemplo, contratos precários, agravam o isolamento. Pesquisas da OMS (2022) indicam que 50% dos trabalhadores globais enfrentam insegurança laboral, contribuindo para a ansiedade.
- Conflitos interpessoais e cultura organizacional: ambientes tóxicos, com rivalidades ou assédio, exacerbam o sofrimento. Em equipes competitivas, como vendas ou finanças, isso gera tensão constante.
- Fatores contextuais: crises como a pandemia de COVID-19 intensificaram o trabalho remoto, aumentando o isolamento e distanciamento entre vida pessoal e profissional. (OIT, 2020).

Essas situações não são isoladas; elas interagem entre si, como sobrecarga, levando a conflitos e criando um ciclo vicioso.

2.1.2 Analisando impactos sobre Subjetividade, Identidade e Relações Sociais

O sofrimento laboral afeta profundamente o colaborador em níveis psicossociais, alterando percepções pessoais e interações. Baseados em evidências empíricas, os impactos incluem:

- **Subjetividade:** gera exaustão emocional crônica, característica do *burnout* (HAN, 2015), marcada por sintomas como cansaço persistente, desmotivação e desengajamento. A baixa realização pessoal surge da sobrecarga contínua, reduzindo a satisfação com o trabalho e motivando sentimentos de inadequação e impotência diante das demandas laborais.
- **Identidade:** o sofrimento laboral pode desencadear uma crise de sentido, na qual o trabalhador passa a questionar seu papel profissional e social, resultando em sentimentos de desvalorização e queda da autoestima (TURNER, 1987). À luz da teoria da identidade social, compreende-se que o trabalho constitui um importante elemento na formação do eu; assim, quando permeado por experiências de sofrimento, pode provocar a fragmentação dessa identidade, levando o indivíduo a perceber-se como “inútil”, deslocado ou alienado do contexto organizacional (TURNER, 1987).
- **Relações sociais:** o sofrimento laboral repercute diretamente no contexto grupal, podendo gerar rivalidades marcadas pela competição exacerbada por recursos escassos ou isolamento, quando o trabalhador evita interações como forma de preservar energia psíquica. A psicodinâmica do trabalho, conforme Dejours (2013), evidencia que o sofrimento compartilhado tende a intensificar conflitos, comprometendo a coesão e a confiança entre os membros da equipe. Em contextos contemporâneos, como em equipes de Tecnologia da Informação, observa-se que o isolamento decorrente do trabalho remoto pode acentuar a sensação de desconfiança e dificultar a colaboração, contribuindo para índices elevados de rotatividade.

Esses impactos são interconectados visto que, a exaustão subjetiva pode destruir a identidade, afetando relações, e vice-versa, criando um efeito cascata que prejudica a produtividade organizacional.

2.1.3 Reflexão sobre práticas de cuidado em saúde mental

O psicólogo organizacional desempenha um papel estratégico na promoção da saúde mental, do bem-estar e das relações interpessoais no ambiente de trabalho, atendendo, inclusive, às responsabilidades legais atribuídas aos empregadores. Normas como a NR-1 e NR-17, no contexto brasileiro, bem como diretrizes da OMS exigem medidas preventivas e corretivas voltadas à proteção psicossocial dos trabalhadores.

- **Intervenções preventivas:** incluem treinamentos em gestão de estresse, tais como programas de desenvolvimento de resiliência, avaliação de riscos psicossociais e iniciativas que

promovam o equilíbrio trabalho-vida. Nessa perspectiva, o psicólogo pode conduzir auditorias organizacionais com o objetivo de identificar fatores de sofrimento laboral e, assim, implementar estratégias para reduzir *burnout* de forma preventiva.

- Intervenções corretivas: focam no enfrentamento psíquico, por meio de dispositivos de suporte individual e coletivo, tais como *workshops* para reconstruir identidade e empatia, sessões de fortalecimento profissional e desenvolvimento de competências socioemocionais, contribuindo para a restauração de relações de confiança e cooperação.
- Papel Estratégico: o psicólogo integra saúde mental à cultura organizacional, em parceria com setores como Recursos Humanos para formulação de ambientes inclusivos, seguros e saudáveis. Essa integração não só mitiga o sofrimento, mas também aumenta o engajamento da motivação e da produtividade dos trabalhadores.

As relações sociais no ambiente de trabalho desempenham um papel importante na manutenção da saúde mental e, por consequência, para o sucesso organizacional. O convívio traz o prazer do pertencimento, da cooperação, gera motivação e promove um clima de confiança. Conforme estudos de Dejours (2013), as relações sociais não são apenas um “clima agradável”, mas sim um fator estrutural crucial que define o sofrimento e o prazer no trabalho, sendo veículo para o reconhecimento e a criação de cumplicidades coletivas. Contudo, essa função está ameaçada pela sociedade contemporânea. O filósofo Han (2015) alerta que as relações perdem o caráter de vínculo quando se tornam superficiais, podendo se transformar em um sofrimento solitário.

2.2 AS RAÍZES DO SOFRIMENTO E A PERDA DE SENTIDO DO TRABALHO

Na ausência de reconhecimento e simbolização, o sofrimento tende a se transformar em adoecimento psíquico (DEJOURS, 1997, p. 31). Para compreender esse fenômeno, faz-se necessário pontuar que a constituição do sentido no trabalho não emerge de fatores isolados, mas de uma complexa dinâmica que envolve variáveis subjetivas tais como os valores éticos individuais, as motivações pessoais e o valor sociocultural que o sujeito atribui à sua atividade, em constante diálogo com as condições estruturais fornecidas pela organização.

Quando essa engrenagem multifacetada é desregulada, indicadores práticos de desgaste começam a se manifestar. Esse cenário é ilustrado pelo “Levantamento dos desafios no ambiente de trabalho”, pesquisa realizada pela psicóloga Sibeles Faller, fundadora da Bee Touch (2024), que constatou que 42% dos trabalhadores reportaram baixa autonomia no trabalho e 47% expressaram insatisfação com remuneração e oportunidades de crescimento. À luz de uma análise mais ampla,

tais elementos deixam de ser meras variáveis contratuais e passam a ser compreendidos como vetores que bloqueiam a capacidade de o sujeito expressar suas potencialidades e de se reconhecer na obra que produz, fraturando diretamente a base onde o sentido é edificado.

Em organizações com estruturas hierárquicas rígidas, como fábricas ou call centers, a baixa autonomia pode levar a uma sensação de alienação. Nessas condições, o trabalhador pode se sentir impotente e perceber que suas opiniões não são relevantes, exacerbando o seu sofrimento.

Como aponta Dejours (2004), quando o sofrimento não é simbolizado nem reconhecido, ele se transforma em patologia, rompendo vínculos de pertencimento. “A ausência de reconhecimento equivale a uma negação da existência do sujeito no mundo do trabalho” (DEJOURS, 2004, p. 31). Isso pode gerar sentimentos de inutilidade, desvalorização e exclusão. Pesquisas da Organização Mundial de Saúde (2022) indicam que a falta de reconhecimento contribui para 30% dos casos de depressão relacionados ao trabalho.

Dados do SmartLab (2024), plataforma de inovação em Saúde e Segurança do Trabalho, revelam que, em Pará de Minas, os afastamentos por saúde mental ocupam 25-30% dos casos totais, com destaque para transtornos de baixa autonomia e reconhecimento no trabalho. Esses indicadores corroboram com a psicodinâmica do trabalho de Dejours (2013), evidenciando como o sofrimento não categorizado contribui para patologias crônicas, impactando não apenas o indivíduo, mas também sua produtividade laboral.

O sujeito contemporâneo se define e se compara pelo que produz e o quanto performa, levando-o à possível exaustão pela dedicação confundida com paixão. A autocrítica punitiva pode gerar adoecimento e, sem um espaço para expressar o sofrimento, o trabalho pode se tornar uma atividade sem propósito e desconectada de seus objetivos. Competições e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional podem amplificar a perda de sentido no trabalho. Quando a dedicação desmedida é confundida com paixão, instala-se um ciclo de esforço contínuo que frequentemente resulta em exaustão crônica.

O sofrimento no trabalho não é apenas resultado por condições de trabalho inadequadas ou por pressões sofridas, mas também pode ser por perda de sentido e reconhecimento naquele ambiente e ou posição de trabalho. Nesse contexto, manifesta-se a frustração existencial descrita por Frankl (1946), que emerge quando o indivíduo tem negada sua necessidade de atribuir significado ao que faz, podendo resultar em uma espécie de neurose marcada pela desvalorização de sua própria contribuição. Nesse momento é que a gestão de pessoas assume o papel de preservação do bem-estar, lembrando que o trabalho, para além da sobrevivência, deve ser espaço de realização existencial.

2.3 ENTRE O SER E O RECONHECER: O SENTIDO DO RECONHECIMENTO

Nesta seção, discute-se o papel do reconhecimento e do propósito como elementos constitutivos do sentido do trabalho

Viktor Frankl (1989) lembra que o trabalho pode ser uma das principais vias de realização de valores e significados para a vida, já que, ao encontrar um “porquê”, o ser humano é capaz de suportar até mesmo condições adversas. Cada qual tem suas vocações e a subjetividade do trabalho pode ou não afirmar ou negar a si mesmo e a suas potencialidades. Quando se tem um propósito, o trabalho torna-se um ambiente de dignidade e manutenção de saúde, mas quando não se tem um significado, ele pode conduzir a um vazio existencial, podendo levar a um sofrimento psíquico.

No âmbito organizacional, segundo Shinyashiki (2009), o salário emocional surge como um complemento vital ao salário monetário, englobando recompensas intangíveis que também podem nutrir o bem-estar e o equilíbrio psicológico. Muitas pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização, que se configura como seu costumeiro habitat. Este ambiente de trabalho é caracterizado tanto por suas condições físicas e materiais quanto por condições psicológicas e sociais. Ambas intimamente relacionadas e possuem a capacidade de impactar e modular diretamente elementos psicológicos e sociais dos indivíduos.

As condições de trabalho influenciam diretamente no bem-estar e no clima psicológico e social. Um ambiente acolhedor, seguro e positivo, onde a pessoa se sinta bem, favorece a produtividade, criatividade e satisfação.

O trabalho é visto como fonte de sentido, propósito e identidade (FRANKL, 2023). Quando esse sentido se rompe, o indivíduo passa a vivenciar uma experiência de fracasso existencial, perdendo o propósito naquele lugar. Nessa condição, deixa de realizar as tarefas como meio de crescimento e passa a executá-las apenas para cumprir obrigações e estar presente sem se sentir prejudicado, o que pode gerar sentimentos de vazio, frustração e desilusão.

Yalom (2024) afirma que os projetos de vida e trabalho adquirem profundidade quando se voltam para algo além do próprio eu, seja uma causa, uma pessoa ou um ideal. Essa dimensão permite que o trabalhador encontre significado mesmo em meio a condições adversas, pois o trabalho deixa de ser apenas obrigação e torna-se expressão de valor e contribuição.

A percepção de que algo mudou e que há preocupações com a saúde mental não significa saber o caminho a seguir para alcançar a promoção de bem-estar no contexto laboral.

O salário emocional refere-se ao pacote de recompensas afetivas, relacionais e simbólicas oferecidas como motivação e engajamento numa construção de identidade. Somos seres sociais, e o salário emocional fortalece os vínculos criados e reduz o isolamento no ambiente laboral. (SHINYASHIKI, 2009, p. 23)

Nesse contexto, Christophe Dejours (2013) afirma que a identidade constitui a armadura da saúde mental, de modo que não há crise psicopatológica que não tenha em seu núcleo uma crise de identidade. O trabalho, para além de sua função produtiva, é um campo de construção subjetiva e de reconhecimento social. Embora historicamente associado ao sofrimento e à dor, o ambiente laboral também pode se constituir como um espaço de prazer e autorrealização, desde que o colaborador consiga ressignificar suas atividades e validar seu desejo de pertencimento.

Quando esse reconhecimento é negado ou ausente, o sujeito depara-se com um sofrimento que não encontra simbolização, culminando na desilusão e no esvaziamento de suas funções. Essa perspectiva reforça a importância de estratégias organizacionais que valorizem não apenas o desempenho técnico, mas também a subjetividade do trabalhador, criando condições para a proteção de sua saúde mental. Assim, investir em saúde corporativa deixa de ser simplesmente uma medida de segurança e passa a ser uma estratégia essencial para mitigar os riscos de *burnout* e desengajamento.

A invisibilidade subjetiva do colaborador, somada a processos hierárquicos rígidos, são condições que favorecem o esvaziamento existencial no ambiente de trabalho. Quando o sujeito não se vê como parte integrante e viva do processo, quando sua identidade não é ali encontrada, o trabalho deixa de ser uma fonte de realização e passa a ser uma mera forma de sobrevivência. Esse cenário, por sua vez, abre um perigoso precedente para o sofrimento psíquico, o adoecimento mental e um profundo desengajamento. (DEJOURS, 2013)

Assim, há uma provocação que reflete a urgência de transformar o ambiente organizacional em um espaço que reconheça a complexidade humana do trabalhador, promovendo não apenas desempenho, mas também bem-estar, pertencimento e sentido.

Diante do exposto, fatores organizacionais como a falta de autonomia, a baixa remuneração e a falta de reconhecimento desempenham papéis cruciais na perda de sentido no trabalho, pois impedem que o indivíduo exerça suas potencialidades, sinta-se valorizado ou encontre propósito em suas atividades. Isso resulta em vazio existencial, frustração e adoecimento mental. Esses elementos, ao negligenciar a subjetividade do trabalhador, transformam o ambiente laboral em um espaço de mera sobrevivência, somente para pagamento de custo de vida, exacerbando o sofrimento psíquico e o desengajamento. Nesse contexto, surge a reflexão: será que se as empresas comesçassem a investir em saúde mental, poderia diminuir o sofrimento no trabalho? Essa pergunta convida a explorar estratégias que priorizem o bem-estar humano, potencialmente revertendo os efeitos desses fatores e promovendo um trabalho mais significativo e saudável.

2.4 CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA EXISTENCIAL

O trabalho se revela em uma profunda dualidade: ele pode, de fato, gerar sofrimento, mas também se tornar um potente caminho para o prazer e a plena realização. Segundo a teoria de Dejours (2013), fortalecida pelas abordagens e perspectivas de Chiavenato (2014), fica claro que as organizações, na contemporaneidade, enfrentam o desafio de equilibrar a busca por resultados com a preservação da qualidade de vida dos colaboradores.

A gestão de pessoas deve ir além do foco no controle e na produtividade, incorporando práticas de valorização que respeitem e possam promover o desenvolvimento humano. Assim, entender e compreender que a relação entre sofrimento e bem-estar se torna importante para a sustentabilidade organizacional.

Os estudos que utilizam a psicodinâmica do trabalho oferecem uma reflexão sobre a influência da atividade laboral na saúde mental dos trabalhadores. Esse tema é importante na atualidade, devido às múltiplas consequências positivas e/ou negativas que pode afetar os colaboradores, dependendo da forma como o trabalho é organizado, dividido e distribuído.

O trabalho é uma construção sócio-histórica e não é uma entidade fixa. É uma construção que evolui e se transforma ao longo da história refletindo as necessidades contemporâneas e os contextos sociais de cada época. Essa constante mutação influi direta e profundamente na saúde mental dos trabalhadores. Nesse âmbito o filósofo Byung-Chul Han (2015), em “A Sociedade do Cansaço”, analisa essa transição, evidenciando como o excesso de positividade e produtividade leva à perda de sentido existencial e à exaustão subjetiva. Assim, pode-se refletir o modo como o desempenho impacta a experiência humana e gera o adoecimento psíquico na atualidade. Os dados da Organização Mundial de Saúde (2022) revelam um alarmante aumento de 25% nos casos de *burnout*, diretamente associado à aceleração digital. Este cenário evidencia como o trabalho contemporâneo tem priorizado o desempenho de forma exacerbada, muitas vezes em detrimento do bem-estar dos colaboradores. Com a tecnologia sempre à mão, criou-se a expectativa de disponibilidade constante do funcionário. A necessidade incessante de responder a mensagens e e-mails fora do horário de trabalho, por sua vez, impede o necessário descanso cerebral, culminando em exaustão crônica. Para navegar com sucesso neste novo panorama, o futuro do trabalho na era digital exige não apenas mente aberta, predisposição à aprendizagem contínua e capacidade de adaptação, mas também a habilidade fundamental de separar, com clareza, o tempo de lazer do tempo de trabalho.

O psicólogo organizacional atua como mediador entre o indivíduo e a organização como

peça neutra, promovendo práticas que valorizem o sentido do trabalho, o reconhecimento e o cuidado com a saúde mental, Visa, assim, a contribuição para a construção de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e humanos, alinhando-se ao salário emocional. Programas de treinamento, avaliação de riscos psicossociais e sessões de reflexão grupal são estratégias que aplicam os conceitos de Dejours e Chiavenato na prática.

Sob essa ótica, entende-se o exercício profissional como um ato de serviço, no qual o terapeuta transcende seus próprios interesses para voltar-se às necessidades do outro. Esse movimento de cuidado e entrega representa uma das formas mais plenas de realização existencial e de saúde psicológica no trabalho (YALOM, 2024, p.85)

A importância deste é apoiada por especialistas da área como a psicóloga Sibebe Faller, que é a fundadora da Bee Touch (2024). Faller afirma que “Gerir riscos psicossociais e fomentar ambientes mais saudáveis não é um custo, mas sim um investimento. Para cada dólar que é aplicado em saúde mental, há um retorno em produtividade, diminuição de absenteísmo e retenção de talentos.” Essa perspectiva sublinha a importância do papel do psicólogo para a sustentabilidade de uma organização. Profissionais satisfeitos geralmente relatam encontrar sua realização e prazer em suas atividades que lhe fazem sentir útil, o que aumenta a probabilidade de se sentirem valorizados e pertencentes ao ambiente. Isso confere sentido ao trabalho e melhora o engajamento, reduzindo a possibilidade de risco ao sofrimento e aumentando a sensação de valorização e pertencimento, enriquecendo, assim, o ciclo de motivação e produtividade.

A grande maioria das/os autoras/es contemporâneos que discutem trabalho e mundo do trabalho, destacam que o sistema capitalista vem moldando a sociedade desde o final do século XIX no sentido de colocar o desenvolvimento econômico acima do desenvolvimento social. Fazem com que a produtividade seja considerada mais importante do que a sociedade, isto é, a humanidade. O sentido no trabalho pode ser influenciado por variáveis subjetivas tais como: o significado que o trabalho tem para aquela pessoa, como ela entende o trabalho e qual o valor ele tem para ela, quais são os valores éticos individuais e o motivo ou razão pela qual essa pessoa trabalha. Isso também reflete o contexto social e cultural. Entende-se que o sentido no trabalho é aquele que realiza, satisfaz e estimula o sujeito a executar ou permanecer em suas tarefas.

Essa dinâmica social alerta para o fato de que muitas experiências de ruptura vividas no trabalho não ganham a importância devida e geram situações de luto que ficam invisibilizadas, agravando a vivência do sofrimento e resultando em adoecimentos e afastamentos do trabalho. (DEJOURS, 2013)

Após diagnosticar o sofrimento psíquico em situações de trabalho, ela não busca atos terapêuticos individuais, mas intervenções voltadas para a análise da organização do trabalho à qual

os indivíduos estejam submetidos. Especialmente para as estratégias construídas coletivamente para dar conta do trabalho prescrito, evitando o sofrimento e buscando o prazer. Assim, “Consequências físicas como intensa queda de cabelo, perda excessiva de peso, alopecia, pneumonia, entre outras manifestações psicossomáticas, podem ser resultantes do sofrimento não elaborado e gerado pelo trabalho” (DEJOURS, 1995, p.47).

Faz-se crucial um processo de despedida autêntico das experiências passadas, aceitando-as como parte de um ciclo concluído. Através de um luto normal e devidamente elaborado, abre-se espaço para a reelaboração, que habilita o indivíduo ao enfrentamento e à reconstrução do bem-estar no e pelo trabalho.

Nesse cenário, o *burnout* surge como uma das expressões mais emblemáticas dessa perda de sentido. Conforme Nagoski e Nagoski (2020), o esgotamento emocional se manifesta quando o indivíduo permanece aprisionado em estados emocionais não processados, incapaz de “completar o ciclo” natural das reações ao estresse. As autoras afirmam que a exaustão ocorre quando ficamos presos numa emoção e não conseguimos avançar no túnel (NAGOSKI; NAGOSKI, 2020, p. 34). Essa metáfora utilizada com o termo túnel evidencia a dificuldade de atravessar e integrar as próprias vivências, o que culmina na sensação de imobilidade, vazio e perda de vitalidade.

Essa possibilidade de elaborar o luto se conecta com a ideia de angústia existencial de Jean Paul Sartre em “O Ser e o Nada” (Obra Original em 1943). Na obra, lê-se que o homem está condenado a ser livre; por que uma vez lançado ao mundo, ele é responsável por tudo que faz (SARTRE, 1943, p.15). Essa condenação à liberdade implica que, no contexto organizacional, o trabalhador não pode escapar da responsabilidade de suas ações e escolhas laborais podem gerar angústias quando o trabalho se torna penoso, mas também poderá criar sentido pessoal transformando-o em realização. O conceito de angústia é a possibilidade de liberdade alertando para que como o medo da mudança ou da perda pode paralisar o indivíduo levando-o a adoecimentos. Para elaborar o luto é essencial confrontar a angústia, reconhecendo o trabalho como projeto de existência. Martin Heidegger (1927) reforça essa ideia ao afirmar que o ser-aí é um ser-no-mundo, sugerindo que o trabalhador deve se apropriar autenticamente de seu lugar no ambiente laboral, evitando a inautenticidade imposta pelo sistema capitalista, que prioriza a produtividade sobre o desenvolvimento humano. Essa perspectiva existencial destaca a urgência de práticas organizacionais que promovam a autenticidade, reduzindo a alienação e fomentando o bem-estar. Essas contribuições teóricas indicam caminhos para a implementação de práticas de cuidado existencial e intervenções em saúde mental dentro das organizações. Diante desse cenário, fica evidente que reconhecer o colaborador e oferecer suporte emocional é essencial para prevenir a perda de sentido e promover saúde mental nas organizações.

2.4 PRÁTICAS DE CUIDADO EXISTENCIAL E INTERVENÇÕES EM SAÚDE MENTAL

A reflexão sobre possibilidades de cuidado em saúde mental no trabalho exige a integração de práticas organizacionais e intervenções aqui referenciadas com base na abordagem existencial, visando transformar o sofrimento em realização. Yalom (2024) destaca o cuidado como um ato de serviço autotranscendente. Nessa perspectiva, tanto o trabalhador quanto, de forma exemplar, o psicólogo organizacional, são chamados a transcender seus interesses pessoais em prol das necessidades coletivas, fomentando o significado e a saúde psicológica no ambiente laboral. Essa dimensão, aliada à angústia sob a ótica de Sartre (2012), lembra que a liberdade laboral impõe responsabilidade: o trabalhador deve enfrentar medos de mudança para elaborar luto e evitar adoecimentos, como queda de cabelo ou pneumonia psicossomática (DIAS, 2023). Uma prática é a implementação de espaços de escuta e reconhecimento coletivo, inspirada em Dejours (2004), que enfatiza acordos em equipes para valorizar o fazer individual. Organizações podem adotar sessões de reflexão grupal ou programas de salário emocional, como elogios simbólicos e autonomia compartilhada, para mitigar a perda de sentido (Frankl, 2012). Chiavenato (2014) reforça que a gestão de pessoas deve incorporar o desenvolvimento humano, buscando equilibrar produtividade e bem-estar, o que contribui para a redução de índices de absenteísmo e presenteísmo. Essa perspectiva encontra respaldo em dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) indicando que intervenções voltadas à promoção do bem-estar organizacional podem reduzir em até 25% os casos de *burnout*. Ao relacionar tais evidências ao campo existencial, observa-se que o equilíbrio entre desempenho e saúde psicológica também se vincula à noção de autenticidade proposta por Heidegger (1927), segundo a qual o ser humano, enquanto ser-no-mundo laboral, deve apropriar-se de forma genuína de seu espaço de trabalho. Essa apropriação autêntica contrapõe-se à inautenticidade descrita por Han (2015), marcada pela lógica produtivista e pelo esvaziamento subjetivo característico do capitalismo contemporâneo.

O psicólogo organizacional emerge como facilitador dessas intervenções, atuando como mediador neutro para promover cooperação e elaborar sofrimento não simbolizado. Ao integrar perspectivas existenciais, prepara o trabalhador para reencontrar sentido e engajamento. Essa abordagem estratégica, endossada por especialistas como a psicóloga Sibebe Faller (2024), transforma o cuidado em investimento: para cada dólar em saúde mental, há retorno em produtividade e retenção de talentos.

Práticas como treinamentos em resiliência existencial e avaliações psicossociais amparadas nas diretrizes vigentes da NR-1 (2024) não apenas previnem adoecimentos, mas constroem ambientes onde o trabalho se torna espaço de realização coletiva, alinhando-se aos desafios contemporâneos de sustentabilidade organizacional.

Essa proteção da saúde mental do colaborador no ambiente laboral ganhou um marco legal definitivo no Brasil com a atualização da Norma Regulamentadora (NR-1) em 2024. A nova regra da norma determina obrigatoriedades rígidas para o gerenciamento de riscos ocupacionais, exigindo de forma expressa que as organizações incorporem a identificação de perigos e a avaliação de riscos psicossociais em seu Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Tais riscos, frequentemente ligados à baixa autonomia e à ausência de reconhecimento, demandam uma análise técnica que o psicólogo organizacional está legal e tecnicamente apto a prover por meio de inventários, questionários e diagnósticos de clima. Ao integrar as perspectivas da psicodinâmica existencial com as exigências normativas de 2024, o psicólogo garante que a gestão de riscos vá além da mera conformidade, transformando-a em um processo contínuo de promoção da saúde e de resgate do sentido do trabalho, mitigando legalmente os riscos de inautenticidade e vazio existencial.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa qualitativa de revisão de literatura, realizada em 2025. Esse método permite a síntese de múltiplos estudos publicados e de documentos oficiais na área da psicologia organizacional e do trabalho, promovendo uma compreensão abrangente e aprofundada do conhecimento disponível. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza documental e virtual e a coleta de dados foi realizada por meio do acesso a bases de dados científicos, livros e documentos oficiais, encontrados em plataformas como Scielo, Google Acadêmico e bibliotecas físicas e virtuais, que abordassem o tema. A análise foi conduzida por meio de síntese narrativa, permitindo a integração dos achados em torno do tema investigado. Foram selecionados autores que discutem a psicodinâmica do trabalho, a saúde mental organizacional e a perspectiva existencial, considerando a relevância teórica e a atualidade de suas contribuições. Entre eles, destacam-se Christophe Dejours e Idalberto Chiavenato, como referências fundamentais no campo da psicologia organizacional e das relações laborais, além de Viktor Frankl, cuja abordagem fenomenológica-existencial oferece subsídios para a compreensão do sentido e da dimensão humana do trabalho. Esse levantamento de autores e modelos teóricos permite delimitar, segundo a perspectiva de diferentes estudiosos do assunto, as principais características e reflexões acerca do trabalho. O estudo foi realizado mediante a análise de conteúdo e a síntese narrativa do material selecionado. Os dados extraídos de cada fonte incluíram título, autores, ano de publicação, tipo de estudo/documento, objetivos e os principais resultados e recomendações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Findado o exposto, percebe-se que o psicólogo organizacional ocupa papel estratégico e indispensável no contexto contemporâneo das organizações, uma vez que sua atuação vai além do suporte individual, estendendo-se ao fortalecimento coletivo e ao desenvolvimento humano superando funções tradicionalistas como recrutamento e seleção.

Ao considerar o trabalho como espaço de identidade, subjetividade e interação social, um campo vital para a construção do projeto de ser, é evidente que cuidar da saúde mental, da qualidade de vida e das relações interpessoais não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia de sustentabilidade e competitividade.

As contribuições teóricas e práticas demonstram que investir proativamente no capital humano, por meio de práticas focadas no bem-estar, resulta em maior engajamento, inovação e produtividade, gerando benefícios recíprocos tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Exemplificando tais abordagens, podem-se citar a implementação de reuniões semanais de escuta coletiva, a oferta de treinamentos de resiliência existencial e a realização de avaliações psicossociais criteriosas, que incluem questionários e entrevistas. Assim, o desafio que se impõe às empresas é integrar a dimensão humana à gestão de pessoas, equilibrando metas organizacionais com as necessidades subjetivas dos trabalhadores. Desse modo, é possível construir ambientes mais saudáveis, acolhedores e capazes de potencializar talentos em prol do benefício simultâneo de colaboradores e organizações.

Conclui-se, portanto, que cuidar da saúde mental e do bem-estar no trabalho não é apenas uma estratégia de eficiência, mas um trabalho ético e existencial, sob um olhar para além de números, cálculos ou crachás, capaz de transformar a experiência laboral em espaço de realização e sentido para todos valorizando o bem-estar coletivo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Alterada pela Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-01.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2026.

CASTRO, Fernando Gastal de; ZANELLI, José Carlos. **Síndrome de burnout e projeto de ser**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 17-33, 2007.

CHAVES, N.A., Nunes, R.V. (2010). **O papel do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações**. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, 14.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa.** São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). *Código de Ética Profissional do Psicólogo.* Brasília: CFP, 2019. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/codigo-de-etica-profissional-do-psicologo/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** Tradução de Heloísa Castello Branco. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação.** *Revista Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004. DOI: 10.1590/S0103-65132004000300004

DIAS, Maria L. **Luto no trabalho: vivências de perda e pesar na trajetória de carreira.** São Paulo: Editora Blucher, 2023. *E-book*. p.10. ISBN 9786555066258. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555066258/>. Acesso em: 16 out. 2025.

DOURADO, Amanda Dias; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; BOLIS, Ivan. A influência do trabalho na saúde mental: uma reflexão a partir da psicodinâmica do trabalho. *Revista Psicologia e Saúde*, v. 16, jan./dez. 2024, e1672490. Disponível em: <https://www.pssa.ucdb.br/pssa/article/view/2490/1632> Acesso em: 3 out. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** . São Paulo: Atlas.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração.** 58. ed. rev. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2023.

FRANKL, Viktor E. **A vontade de sentido: fundamentos e aplicações da logoterapia.** Petrópolis: Vozes, 1989.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço.** Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e Tempo.** Tradução de Márcia de Sá Cavalcante. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

NAGOSKI, Emily; NAGOSKI, Amelia. **Burnout: o segredo para romper com o ciclo de estresse.** Tradução de Clóvis Marques. 1. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2020.

Organização Internacional do Trabalho; Organização Mundial da Saúde. **OMS e OIT pedem novas medidas para enfrentar os problemas de saúde mental.** Publicado 28/09/2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oms-e-oit-pedem-novas-medidas-para-enfrentar-os-problemas-de-sa%C3%BAde-mental>. Acesso em: 21 set. 2025.

PODER360. **Estresse afeta 78% dos trabalhadores no Brasil, diz estudo.** Poder360, 18 dez. 2024. Disponível em:
<https://www.poder360.com.br/poder-saude/estresse-afeta-78-dos-trabalhadores-no-brasil-diz-estudo/> Acesso em: 03 out.2025.

SARTRE, J. P. *O ser e o nada: ensaio de ontologia fenomenológica.* Tradução de Paulo Perdigão. Petrópolis: Obra Original:1943, Vozes, 2012.

SMARTLAB. **Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho: Promoção do Meio Ambiente Guiado por dados.** Saúde mental no trabalho-afastamentos. Disponível em:
<https://smartlabbr.org/sst/localidade/3147105?dimensao=perfilSaudeMentalAfastamentos>
Acesso em: 26/10/2025.

Shinyashiki, Roberto. *Salário Emocional: A Moeda do Século XXI.* São Paulo: Editora Gente, 2009.

TURNER, J. C. et al. Redescobrimo o grupo social: uma teoria da autocategorização. Basil Blackwell, 1987.

YALOM, Irvin D. **Os desafios da terapia: reflexões para a nova geração de pacientes e terapeutas.** São Paulo: Planeta do Brasil, 2024.