

ENTRE O SUJEITO E A ORGANIZAÇÃO: DESAFIOS DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Tais Regina Assmann

Franciele da Costa

Resumo

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) ampliou, ao longo das últimas décadas, seus campos de atuação para além do foco em Recrutamento e Seleção, passando a ocupar-se do desenvolvimento de pessoas, gestão de conflitos, clima organizacional e saúde do trabalhador (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014; SPECTOR, 2010). Essa ampliação teórica, contudo, nem sempre se reflete na prática, uma vez que a atuação do psicólogo pode permanecer concentrada em atividades pontuais, apesar da crescente atenção à saúde mental.

Compreender esse descompasso exige resgatar a trajetória histórica da inserção da Psicologia no ecossistema produtivo. Inicialmente convocada sob a égide da testagem e da adequação do homem ao posto de trabalho, lógica taylorista-fordista, a disciplina carregou o estigma de ferramenta de controle e eficiência (ZANELLI, 2002). Embora as teorias contemporâneas ofereçam sustentação para uma atuação crítica, emancipatória e transversal, as estruturas organizacionais tendem a reproduzir mecanismos de instrumentalização. O psicólogo vê-se tensionado

entre as exigências de produtividade e o compromisso ético-político com a dignidade do sujeito que trabalha.

A Organização Mundial da Saúde aponta o aumento significativo de casos de ansiedade, depressão e esgotamento profissional associados às condições de trabalho contemporâneas, caracterizadas pela hiperconectividade e pela diluição das fronteiras entre vida laboral e pessoal (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022).

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no escopo do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) (BRASIL, 2024). Legalmente, as empresas passam a ser corresponsáveis pela identificação e mitigação de elementos organizacionais que deflagram o adoecimento mental.

Diante desse cenário, amplia-se a necessidade de discutir criticamente o lugar do psicólogo nas ações de saúde mental corporativa. O que se observa na prática, no entanto, caminha na direção oposta: iniciativas de bem-estar seguem priorizando médicos do trabalho, técnicos de enfermagem e nutricionistas, cuja atuação se organiza em torno de exames clínicos e indicadores estatísticos. Enquanto a saúde física ganha investimentos baseados em métricas tangíveis, o cuidado psicológico permanece relegado a intervenções esporádicas e reativas, acionadas quando o adoecimento já se cronificou.

Dejours (1992) já alertava que o sofrimento no trabalho não decorre de fragilidades puramente individuais, mas está relacionado à organização do trabalho, o que engloba divisão de tarefas, ritmo e relações de poder. Essa leitura é reforçada por Codo, Sampaio e Hitomi (1993) ao discutirem o trabalho como fonte tanto de realização quanto de alienação e adoecimento. Dejours (1992) descreve também estratégias coletivas de

defesa para suportar o sofrimento gerado pelas pressões. Paradoxalmente, ao normalizarem o desgaste para produzir, esses mecanismos tornam o sofrimento menos explícito, mascarando as condições reais e camuflando as demandas que exigiram intervenção.

O conceito de dispositivo panóptico de Foucault (1987) ajuda a compreender por que esse sofrimento tende a permanecer invisível na arquitetura organizacional. Ambientes corporativos marcados por metas agressivas e monitoramento digital favorecem a autovigilância.

O trabalhador vigia a si mesmo para corresponder às expectativas de performance, gerando repercussões sobre o seu bem-estar. Esse sofrimento manifesta-se sob a forma de presenteísmo, queda silenciosa de produtividade e esvaziamento do engajamento, sem afastamento formal. Por ser um fenômeno sutil, o presenteísmo é mais difícil de contabilizar do que o absenteísmo, razão pela qual raramente entra nos indicadores tradicionais, perpetuando o ciclo de invisibilidade.

A subutilização do psicólogo organizacional encontra sua explicação central nessa dinâmica: enquanto aspectos da saúde física podem ser acompanhados por exames e indicadores objetivos, a apreensão do sofrimento psíquico requer processos complexos de avaliação que considerem a experiência subjetiva, a escuta qualificada e a análise macro do contexto.

Uma organização moldada para gerir riscos mensuráveis tende a alocar seus recursos onde o retorno é mais simples de demonstrar. Essa lógica empurra o saber psicológico para a periferia, convertendo a saúde mental em item de marketing institucional, mesmo quando os dados epidemiológicos e as exigências legais apontam na direção contrária.

O psicólogo organizacional, diante desse quadro, não deve ser instrumentalizado apenas como aquele que adapta o indivíduo à organização ou que atua como amortecedor de conflitos. Sua presença deve ser estrutural e contínua, contribuindo para a compreensão dos fatores psicossociais, para o desenho de ações de prevenção e para intervenções profundas nas relações socioprofissionais (ZANELLI, 2002). Isso exige competência técnica, postura política clara e maior inserção no planejamento estratégico e segurança no trabalho.

Não basta que o conhecimento científico sobre a saúde do trabalhador exista nas academias; é imperativo ampliar o reconhecimento institucional da saúde mental como dimensão indissociável das políticas de segurança laboral. Compreender que gerir a integridade psíquica é tão necessário quanto gerir a física implica assumir que a ausência de queixas visíveis ou atestados não é evidência de bem-estar, mas a evidência trágica de que o sofrimento aprendeu a se calar na clandestinidade do próprio sujeito.

Diante dessas reflexões, conclui-se que a inserção do psicólogo deve ser urgentemente analisada para além das práticas tradicionais de recursos humanos. Faz-se necessário reconfigurar sua atuação rumo à prevenção ativa dos riscos psicossociais e à promoção da saúde mental por meio da leitura crítica das relações entre sujeito, trabalho e organização. Ampliar a participação do psicólogo nesses processos decisórios pode viabilizar intervenções que não se restrinjam ao plano individual, mas que englobem a transformação da própria organização do trabalho e das condições psicossociais do cotidiano corporativo.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. **Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) para incluir os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.** Brasília: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>. Acesso em: 12 set. 2026.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

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

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 12 set. 2026.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

E-mail: thaisassmann79@gmail.com

E-mail: franciele.costa@unoesc.edu.br