



# A Qualidade da Saúde Mental no cenário atual na perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)

*The Quality of Mental Health in the Current Scenario from the Perspective of Organizational and Work Psychology (OWP)*

*La calidad de la salud mental en el escenario actual desde la perspectiva de la Psicología Organizacional y del Trabajo (PTO)*

João Mário Lima de Sá<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculdade Pitágoras de São Luís

**Correspondência:**  
joaomariolima@cedigma.com.br

**Direitos autorais:**  
Copyright©2026 João Mário Lima  
de Sá

**Licença:**  
Este é um artigo distribuído em  
Acesso Aberto sob os termos da  
Creative Commons Atribuição 4.0  
Internacional. CC BY-SA

**Submetido:**  
07/01/2026

**Aprovado:**  
20/01/2026

**ISSN:**  
2966-1218

## Introdução

Falar de “qualidade” da saúde mental no trabalho, hoje, é falar menos de um atributo “interno” do indivíduo e mais de um arranjo de contingências. Em termos do Behaviorismo Radical, a saúde mental no trabalho se descreve como um conjunto de repertórios (de produzir, cooperar, pedir ajuda, recusar abusos, recuperar-se, aprender) que se mantém, ou se deteriora, conforme as consequências disponíveis no ambiente organizacional. Quando a organização reforça somente a entrega sob pressão, a disponibilidade ilimitada e o silêncio diante do assédio, ela seleciona práticas que geram produtividade de curto prazo e sofrimento de longo prazo. E não se trata de “culpa” individual: trata-se de seleção por consequências em um sistema de trabalho que, muitas vezes, opera sob controle aversivo.

O cenário contemporâneo tem dado material farto para essa leitura. Carvalho *et al.* (2024), ao reunirem relatos de profissionais, mostram a intensificação de ansiedade e estresse associada a cobranças, aumento de demanda, insegurança e necessidade de “mostrar trabalho”, especialmente em contextos de trabalho remoto e metas curtas. Esses relatos são topografias diferentes de um mesmo processo: aumento de exigências (alta taxa de respostas) com reforçadores escassos ou incertos (reconhecimento, previsibilidade, autonomia), compondo um ambiente em que a fuga/esquiva se torna funcional, mesmo quando custa caro ao organismo.

Essa dinâmica não é meramente “pós-pandemia”, mas foi amplificada por ela. O texto de Guimarães (material didático da UCDB

Virtual) destaca a relevância do tema no país, apontando que o capítulo “F” da CID aparece entre os mais prevalentes nos afastamentos e que uma abordagem exclusivamente individual tende a falhar quando não enfrenta as questões psicossociais do trabalho. Em linguagem comportamental: intervir apenas no indivíduo, deixando intactas as contingências organizacionais, é tratar o comportamento sem mexer no ambiente que o mantém.

## Riscos psicossociais: nomes diferentes para contingências previsíveis

A literatura que sustenta a discussão de riscos psicossociais descreve, com diferentes termos, um mesmo ponto: o dano emerge da interação entre exigências do trabalho e recursos efetivos para respondê-las. A OIT (1986) é citada por Guimarães ao definir risco psicossocial como interação entre conteúdo/organização/gerenciamento do trabalho e as competências/necessidades dos trabalhadores, mediada pela percepção e experiência. Cox e Griffiths (1995), na mesma fonte, simplificam: são aspectos do desenho e da gestão do trabalho, e do contexto social/organizacional, com potencial de causar dano físico ou psicológico.

O mesmo material enfatiza que as consequências organizacionais desses riscos, embora menos “visíveis” que acidentes, aparecem como absenteísmo, rotatividade, defeitos de qualidade e custos econômicos, novamente, efeitos selecionados por contingências mal desenhadas. E isso ajuda a desfazer uma ilusão comum: a de que saúde mental é “tema pessoal” e

produtividade é “tema organizacional”. Na prática, são duas medidas do mesmo sistema.

## Resiliência: promoção ou captura da saúde mental

Nesse ponto, a noção de resiliência costuma ser convocada como solução. Mas Ribeiro *et al.* (2011) são cuidadosos: é preciso diferenciar resiliência de subserviência. Resiliência não é adaptação total nem submissão a fatores de risco; é lidar com adversidades “sem sucumbir” a elas a ponto de prejudicar a saúde física e psíquica. E, crucialmente, não é traço fixo: é processo na interação indivíduo–contexto, envolvendo fatores de proteção e o significado atribuído às situações.

Essa formulação é compatível com uma leitura radicalmente comportamental: “resiliência” pode ser descrita como variabilidade comportamental eficaz sob contingências adversas, sustentada por repertórios de enfrentamento e por reforçadores sociais e materiais disponíveis. Quando a organização chama de “resiliência” aquilo que, na prática, é tolerar abuso, jornadas longas e falta de autonomia, ela está apenas mudando o rótulo e mantendo o controle aversivo. Ribeiro *et al.* (2011) explicitam, inclusive, a exigência de um trabalhador “flexível, polivalente”, submetido a mudanças constantes e convocado a “ser resiliente” no contexto do “novo capitalismo”.

A pergunta editorial, então, não é “como fazer o trabalhador aguentar mais?”, mas “quais contingências o trabalho está selecionando, e a que custo?”. Se, como lembram Dejours e

Abdoucheli (1994, citados por Ribeiro *et al.*), ausência de doença não equivale a bem-estar, a qualidade da saúde mental exige mais do que reduzir sintomas: exige produzir condições em que repertórios saudáveis sejam prováveis e reforçados.

## **Do “mundo VUCA” ao cotidiano das organizações: o que se reforça, o que se extingue**

Carvalho *et al.* (2024) situam a discussão em um cenário de instabilidade e mudanças rápidas (mundo “VUCA”), destacando que empresas têm buscado iniciativas como apoio psicológico, horários flexíveis, pausas planejadas e programas de bem-estar; ainda assim, entrevistados expressam dúvidas sobre a eficácia prática dessas ações. A análise comportamental sugere por quê: quando a intervenção é “pontual” e o sistema de consequências permanece o mesmo, o comportamento retorna ao velho padrão. O programa vira adereço; a contingência, soberana.

Isso não significa desprezar intervenções individuais (treinos de habilidades, apoio clínico, psicoeducação). Significa recolocá-las onde produzem efeito sustentável: como parte de um redesenho do ambiente, metas, prazos, feedback, liderança, autonomia, previsibilidade, participação. Em termos skinnerianos, mudanças culturais exigem alterar contingências de reforço e práticas de controle (Skinner, 1953/1971). E, no trabalho, isso implica olhar para o que a gestão reforça diariamente: “apagões” de descanso são punidos? pedir ajuda é reforçado? denunciar

assédio produz proteção ou retaliação? errar vira aprendizado ou humilhação?

## **A virada normativa: NR-1 e a entrada oficial dos riscos psicossociais**

A discussão ganhou corpo jurídico recente. Oliveira e Macedo (2025) destacam que a atualização da NR-1 pela Portaria MTE nº 1.419/2024 incluiu a obrigatoriedade de avaliar e gerir riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), reconhecendo a relevância da saúde mental ao lado de riscos físicos e ergonômicos. Também registram que a Portaria nº 765/2025 prorrogou a aplicação de penalidades por não observância desses riscos para 25 de maio de 2026.

O risco, aqui, é a “cultura da obrigação” virar só papel. As autoras alertam que a implementação exige transformação cultural que “ultrapassa a simples adequação documental”. O Behaviorismo Radical concordaria: regras (leis, políticas, manuais) mudam menos o comportamento do que contingências consistentes no cotidiano. Uma empresa pode ter PGR impecável e, simultaneamente, reforçar metas abusivas e ausência de reconhecimento, e é exatamente esse tipo de contradição que Oliveira e Macedo (2025) apontam ao observarem a persistência de práticas desumanas e a necessidade de integrar legislação e um projeto ético mais amplo.

Ainda no mesmo texto, aparece um ponto operacional decisivo: a NR-1 prevê avaliação periódica dos riscos psicossociais (ao menos a cada dois anos, ou diante de mudanças,

adoecimentos, falhas preventivas, acidentes e solicitações da CIPA), o que coloca a saúde mental no ciclo de gestão, não como campanha anual.

## POT: da “utopia idealizada” à engenharia de contextos

Se o problema é, em grande medida, ambiental e cultural, a POT deveria estar no centro. Mas a prática nem sempre acompanha o discurso. Silva, Azevedo e Hoffmann (2023) descrevem a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho como, por vezes, uma “utopia idealizada”, marcada por limitações de autonomia e baixa participação em decisões estratégicas, o que restringe o alcance de intervenções mais profundas sobre as condições que produzem sofrimento.

No mesmo material, os autores listam estressores organizacionais recorrentes: demandas acima das condições reais de produção, pouco reconhecimento, baixa participação nas decisões, longas jornadas, pressão de tempo e burocracia. E observam que, embora se fale em qualidade de vida, políticas e práticas de gestão de pessoas precisam efetivamente produzir bem-estar para que o trabalho seja executado com eficiência e menor estresse. A descrição é, de novo, comportamental: altas exigências com baixo reforçamento social e pouca autonomia geram padrões de fuga, apatia, adoecimento e rotatividade.

Por isso, a contribuição mais potente da POT, no presente, é menos “convencer pessoas” e mais desenhar sistemas: diagnosticar

contingências que produzem sofrimento, instalar reforçadores para cooperação e cuidado, reduzir coerção (Sidman, 1989), ampliar autonomia real, e alinhar metas a recursos. Oliveira e Macedo (2025) descrevem, por exemplo, o psicólogo como educador organizacional (treinos de comunicação, feedback, prevenção do assédio) e como articulador entre compliance e promoção efetiva de saúde mental.

Quando essa atuação fica confinada ao recrutamento e seleção, a organização perde a chance de intervir onde a saúde mental se decide: no dia a dia das consequências. A “qualidade” da saúde mental, portanto, não será alcançada por slogans, mas por práticas culturais consistentes, reforçadas pela liderança, sustentadas por indicadores, e revisadas como qualquer processo crítico.

## Considerações Finais

A qualidade da saúde mental no trabalho, na perspectiva da POT e do Behaviorismo Radical, é uma propriedade do sistema: o quanto ele reduz coerção desnecessária, amplia reforçadores positivos (reconhecimento, previsibilidade, participação), organiza recursos para demandas reais e permite que o trabalhador construa repertórios de enfrentamento sem adoecer. “Resiliência”, nesse quadro, é resultado, não exigência moral. E a legislação recente (NR-1 e correlatas) pode funcionar como ocasião para mudança, desde que as empresas não tratem risco psicossocial como check-list, mas como variável

a ser gerida com a mesma seriedade dos riscos físicos.

Em suma: se a organização deseja saúde mental “de qualidade”, ela precisa selecionar, por consequências reais, uma cultura de cuidado. O resto é regra sem contingência; e regra sem contingência, como sabemos, descreve o mundo, mas não o muda.

## Referências

CARVALHO, et al. **Além das Cicatrizes Invisíveis: Explorando a Saúde Mental e Impactos na Qualidade de Vida dos Profissionais na Atualidade.** *Em Revista*, v. 1, n. 6, jul. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.12788906.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. **Saúde Mental e Trabalho** (material didático – Pós-graduação a distância). Universidade Católica Dom Bosco Virtual (UCDB).

OLIVEIRA, Dalila A.; MACEDO, Jordania M. **Saúde mental e riscos psicossociais no trabalho: contribuições, atualizações legais e atuação do psicólogo organizacional.** *Revista Multidisciplinar Integrada – REMI*, v. 5, 2025. DOI:10.61164/j7gwmw30.

RIBEIRO, et al. **Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental.** *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 16, n. 4, p. 623– 633, out./dez. 2011.

SILVA, Hálvia Mizraim de Souza; AZEVEDO, Larissa Caroline Vieira;

HOFFMANN, Stela Maris Schutz. **Atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho a favor da saúde mental do trabalhador.** (Trabalho acadêmico).

SKINNER, B. F. **Science and Human Behavior.** New York: Macmillan, 1953.

SKINNER, B. F. **Beyond Freedom and Dignity.** New York: Knopf, 1971.

SIDMAN, Murray. **Coercion and Its Fallout.** Boston: Authors Cooperative, 1989