

JOSEFA ELAINE CARVALHO MATOS

**PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA
ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA NR-01**

JOSEFA ELAINE CARVALHO MATOS

**PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA
ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA NR-01**

Artigo apresentado como requisito para a avaliação no componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso II, no curso de graduação em Psicologia da Faculdade de Ilhéus (CESUPI).

Orientadora: Profa. Esp. Grazielle Sousa Santos

**ILHÉUS-BAHIA
2026.1**



FACULDADE DE ILHÉUS

CESUPI

CURSO DE PSICOLOGIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES
DA ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA PARA A IMPLEMENTAÇÃO
DA NR-01

Discente: JOSEFA ELAINE CARVALHO MATOS

Data da aprovação: 11 / 06 / 26

BANCA EXAMINADORA



(Orientador)



(Examinador I)



(Examinador II)

PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA NR-01

Josefa Elaine Carvalho Matos^{1*}
Grazielle Sousa Santos^{2**}

RESUMO

O presente artigo discorre sobre a promoção da saúde mental nas organizações, considerando as contribuições da Abordagem Centrada na Pessoa (ACP) para a implementação da Norma Regulamentadora NR-01, especialmente após a inclusão dos riscos psicossociais no ambiente laboral. A pesquisa parte do seguinte questionamento: de que forma a ACP pode contribuir para a promoção da saúde mental e para a efetivação das diretrizes da NR-01 nas organizações contemporâneas? O objetivo geral consiste em analisar as contribuições da ACP para a promoção da saúde mental no contexto organizacional. Como objetivos específicos, busca-se compreender os impactos dos riscos psicossociais no trabalho, apresentar as atualizações da NR-01 relacionadas à saúde mental e discutir os fundamentos teóricos da ACP aplicados às relações laborais. A relevância deste estudo justifica-se pelo aumento dos índices de sofrimento psíquico, estresse ocupacional e adoecimento mental entre trabalhadores, evidenciando a necessidade de estratégias organizacionais mais humanizadas. A fundamentação teórica está baseada principalmente nos estudos de Carl Rogers, acerca da Abordagem Centrada na Pessoa, e de Christophe Dejours, referente o sofrimento psíquico relacionado às organizações laborais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico, desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos e documentos normativos. Os resultados apontam que práticas organizacionais fundamentadas na empatia, escuta ativa e valorização do trabalhador podem contribuir significativamente para ambientes de trabalho mais saudáveis e para a prevenção do adoecimento mental.

Palavras-chave: Saúde mental no trabalho. Norma Regulamentadora. Carl Rogers.

1 INTRODUÇÃO

A promoção da saúde mental nas organizações tem se consolidado como um tema central nas políticas públicas, especialmente diante das transformações nas dinâmicas laborais contemporâneas e do aumento dos adoecimentos psíquicos relacionados ao trabalho. Nesse contexto, a recente atualização da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), passou a incluir a obrigatoriedade de identificação e gestão de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, exigindo das organizações não apenas adequações normativas, mas também uma compreensão mais ampla e integrada do trabalhador.

Apesar desse avanço normativo, a implementação da NR-01 pode enfrentar

^{1*} Discente do curso de Psicologia, Comunicóloga (UESC/2003), Pós-graduanda em Saúde Mental e Desenvolvimento Humano (PUC-PR), landamatos@gmail.com

^{2**} Docente do curso de Psicologia, Especialista em Gestal-Terapia (UNIGRAD), Mestranda em Ciências da Saúde (UESC), grazielle.santos@faculdadedeilheus.com.br

desafios quando limitada a uma perspectiva meramente técnica e protocolar, desconsiderando aspectos subjetivos e relacionais que influenciam diretamente a saúde mental dos trabalhadores. Nesse sentido, torna-se pertinente refletir sobre abordagens que possam contribuir para uma aplicação mais efetiva e humanizada da norma. Diante disso, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a perspectiva da Abordagem Centrada na Pessoa, de Carl Rogers, pode contribuir para a efetividade da implementação da NR-01 no ambiente de trabalho?

O objetivo geral deste estudo consiste em relacionar de que forma a perspectiva Rogeriana pode contribuir para a efetividade da implementação da NR-01 no ambiente organizacional. Como objetivos específicos, busca-se articular sobre a importância da saúde mental do trabalhador; demonstrar a relevância da implementação da NR-01 como instrumento de promoção da saúde no trabalho; e relacionar os pressupostos da Abordagem Centrada na Pessoa com as diretrizes da norma, evidenciando possíveis contribuições dessa abordagem para a prática organizacional.

A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura. O referencial teórico que fundamenta este estudo baseia-se, principalmente, nos pressupostos da Abordagem Centrada na Pessoa, desenvolvida por Carl Rogers, bem como em autores que discutem a saúde mental no trabalho e as transformações nas organizações contemporâneas. Também foram considerados documentos oficiais relacionados à NR-01. A seleção dessas referências pautou-se na relevância acadêmica, atualidade e pertinência ao tema proposto. Utilizou-se ferramentas de inteligência artificial (Gemini e ChatGPT), exclusivamente, como apoio à verificação ortográfica, à sugestão de estrutura textual e à organização do conteúdo.

O artigo foi estruturado em três blocos. Inicialmente, reflete-se sobre a importância do trabalho para a humanidade, discorre sobre a temática da saúde mental do trabalhador e apresentam-se dados acerca do adoecimento mental no Brasil. Na sequência, aprofunda-se a discussão sobre a NR-01, os riscos psicossociais e as formas pelas quais as organizações podem promover a saúde mental do trabalhador. Por fim, relaciona-se de que forma a abordagem centrada na pessoa contribui para a implementação da norma, ressaltando a importância da visão humanista desta abordagem.

2 DESENVOLVIMENTO HUMANO E RELAÇÕES DE TRABALHO

O desenvolvimento humano ocorreu por meio da linguagem, da comunicação e do trabalho, uma vez que esses elementos estão diretamente ligados à sobrevivência humana. Para Carvalho e Marcelino (2019), com o avanço da compreensão do indivíduo em sociedade, o ser humano passa a ser visto como sujeito do processo e resultado do seu próprio trabalho. Em uma perspectiva marxista, o trabalho constitui o centro do desenvolvimento humano, por meio do qual o indivíduo produz e também se autoproduz.

Atualmente, o cenário do mercado mundial, caracterizado pela globalização, pela competitividade, pelas tecnologias, pelas inovações e, principalmente, pela velocidade das informações, implica em riscos e, ao mesmo tempo, oportunidades para as organizações³, exigindo de seus gestores a formulação e a implantação de estratégias adequadas destinadas à modernização de seus processos, à melhoria do desempenho empresarial e ao crescimento constante (Czajkowski; Muller; Oliveira, 2020). Todo esse processo dinâmico sofre mudanças e transformações que afetam, direta ou indiretamente, as estruturas e as relações de trabalho.

A expansão do modelo capitalista, na segunda metade do século XX, acarretou um aumento progressivo do tempo e da dedicação ininterrupta ao trabalho, o que repercutiu sobre a saúde do trabalhador (Amorim; Carvalho e Leão, 2021), isto ocorre porque, no modo de produção capitalista, o trabalho é frequentemente vivenciado como uma experiência alienante (Dutra e Corrêa, 2015). Tal contexto evidencia que as relações laborais passaram a exercer influência significativa sobre a vida e a subjetividade do trabalhador.

O capitalismo contemporâneo, portanto, intensifica processos de exploração e precarização das relações laborais, promovendo elevados níveis de exigência, produtividade e desempenho. A lógica capitalista, centrada no lucro e na maximização da produtividade, contribui para o surgimento de sofrimento psíquico, estresse, ansiedade e adoecimento mental, uma vez que o trabalhador passa a ser constantemente submetido à pressão por resultados e à insegurança frente às transformações do mundo do trabalho. Dessa forma, compreender os impactos da dinâmica capitalista sobre a subjetividade do trabalhador torna-se fundamental para a

³ Entende-se por organização um grupo de pessoas, com suas respectivas responsabilidades, que se inter-relacionam, agem em conjunto e visam a um objetivo comum (Czajkowski; Muller; Oliveira, 2020).

construção de estratégias organizacionais voltadas à promoção da saúde mental e à humanização das relações de trabalho.

2.1 Saúde mental no trabalho

A Organização Mundial da Saúde (OMS) preconiza que a saúde mental é um estado de bem-estar mental que permite que às pessoas lidem com os momentos estressantes da vida, desenvolvam todas as suas habilidades, sejam capazes de aprender e trabalhar adequadamente e contribuam para a melhoria de sua comunidade (OPAS/2026).

No contexto da saúde mental no trabalho, o bem-estar psíquico está diretamente relacionado à autonomia e ao livre funcionamento do trabalhador em relação ao conteúdo de suas atividades laborais (Amorim; Carvalho e Leão, 2021).

Segundo Christophe Dejours (1992), a organização do trabalho exerce um papel imprescindível para abordagem do sofrimento psíquico, assim como para a compreensão das estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores para suportá-las e superá-las. Os estudos de Dejours constituem-se numa tentativa de compreensão das consequências das novas formas de organização de trabalho na saúde mental das pessoas e das estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores para manejá-las em seu cotidiano. Para o autor, as relações laborais rígidas, marcadas por cobranças excessivas, controle intenso e ausência de valorização humana, tendem a desencadear sentimentos de impotência, ansiedade e frustração. Nessa perspectiva, o sofrimento deixa de ser apenas uma experiência individual e passa a ser compreendido como resultado das condições organizacionais e das formas de gestão presentes no ambiente de trabalho (Amorim; Carvalho e Leão, 2021).

Além disso, Dejours (1992) destaca que o trabalho pode assumir um caráter ambivalente, sendo capaz tanto de promover saúde quanto de gerar adoecimento. Quando o trabalhador encontra reconhecimento, cooperação e sentido em suas atividades, o trabalho pode contribuir para o equilíbrio psíquico e para a construção da identidade. As estratégias de enfrentamento do sofrimento nas organizações podem ser de forma individual ou coletiva. Dessa forma, torna-se essencial que as organizações desenvolvam práticas voltadas à promoção da saúde mental, favorecendo ambientes laborais mais humanizados, acolhedores e psicologicamente saudáveis.

A saúde mental no ambiente de trabalho, para além da subjetividade e dos aspectos histórico-culturais envolvidos, também pode ser analisada por meio de indicadores e dados estatísticos, os quais serão apresentados no próximo tópico.

2.2 Realidade em números

No início do século XXI, a Organização Mundial da Saúde (OMS) sinalizava que cerca de 450 milhões de pessoas no mundo sofreriam de perturbações mentais e comportamentais. No âmbito laboral, a ansiedade, o estresse e a depressão têm chamado a atenção da (OIT) Organização Internacional do Trabalho (Vieira e Santos, 2024), demonstrando assim que a saúde mental no trabalho é fundamental para o bem-estar e desempenho dos trabalhadores.

No cenário nacional, o Brasil vive, atualmente, uma crise de saúde mental com impacto direto na vida de trabalhadores e das organizações. Dados divulgados pelo portal G1, em março de 2025, com base em informações do Ministério da Previdência Social sobre afastamentos do trabalho apontam que em 2024, foram 3,5 milhões pedidos de licença no INSS motivados por várias doenças. Desse total, 472 mil solicitações foram atendidas por questões de saúde mental. No ano anterior, foram 283 mil benefícios concedidos por esse motivo, representando um aumento de 68% e configurando um marco na série histórica dos últimos dez anos. Ressalta-se que os dados representam afastamentos - e não trabalhadores -, uma vez que a mesma pessoa pode solicitar mais de uma licença médica no mesmo ano, sendo contabilizado mais de uma vez. (Portal G1, 2025).

A pesquisa anteriormente divulgada ainda refletia os efeitos da pandemia do Covid-19. Contudo, publicações mais recentes apontaram que, em 2025, foram registrados 546 mil afastamentos relacionados à saúde mental, representando um crescimento de 15% em relação a 2024, configurando um novo recorde histórico (Portal G1, 2026).

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2025), no Brasil, ao se considerar os acidentes de trabalho, os transtornos mentais – como episódios depressivos (CID F32), transtornos ansiosos (CID F41) e reações ao estresse grave e transtornos de adaptação (CID F43) - ocupam o segundo lugar entre os adoecimentos ocupacionais em 2022, ficando atrás apenas para a Dorsalgia (CID M54). Observa-se, portanto, uma transição epidemiológica, na qual os agravos

mentais assumem centralidade no mundo do trabalho.

Considerando esse panorama, estima-se que o impacto econômico tenha alcançado cerca de R\$ 3 bilhões somente em 2024 no Brasil. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) estima-se que 12 bilhões de dias úteis sejam perdidos globalmente todos os anos devido à depressão e à ansiedade, o que representa uma perda de aproximadamente US\$ 1 trilhão por ano (Ministério do Trabalho e Emprego, 2025).

Estes dados contribuíram para incluir a discussão da saúde mental do trabalhador no centro das atenções das políticas públicas, impulsionando a atualização da Norma Regulamentadora que estabelece as diretrizes básicas da segurança e saúde no ambiente de trabalho.

3. ATUALIZAÇÃO DA NR-01

A Norma Regulamentadora NR-01 foi instituída em 1978 através da portaria nº 3.214, estabelecendo as diretrizes básicas de segurança e saúde no trabalho. Ao longo das décadas, passou por diversas atualizações com o objetivo de se adaptar às novas realidades do mercado de trabalho. A partir de 2019 inclui o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), centralizando a avaliação de perigos e riscos ocupacionais. Em 2024, ocorreu a inclusão dos fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Posteriormente, sucessivas portarias foram publicadas, sendo a mais recente a de nº 765, de 15 de maio de 2025 que prorroga até maio de 2026 o início da vigência da nova redação (Brasil, 2025).

As políticas públicas nacionais, na atualidade, consideram a saúde mental uma questão fundamental no contexto de Segurança e Saúde no Trabalho. Neste sentido, torna-se evidente a importância de as organizações abordarem os riscos psicossociais relacionados ao trabalho com o objetivo de prevenir o adoecimento mental e outros agravos à saúde do trabalhador (Ministério do Trabalho e Emprego, 2025).

A NR-01 estabelece diretrizes para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e inclui os riscos psicossociais como parte integrante da avaliação e gerenciamento dos riscos no ambiente de trabalho. Esses riscos referem-se a fatores relacionados à organização e condições de trabalho que podem afetar negativamente a saúde mental dos trabalhadores, como assédio moral e sexual, excesso de carga de trabalho, pressão por resultados, falta de autonomia, comunicação ineficaz, relações

interpessoais conflituosas, falta de apoio e reconhecimento (Ministério do Trabalho e Emprego, 2025). A medida reforça a necessidade de ambientes de trabalho saudáveis, promovendo a saúde mental dos trabalhadores e contribuindo para a redução de afastamentos e aumento da produtividade.

De ordem prática, a atualização da NR-01 significa que todas as empresas deverão identificar e avaliar riscos psicossociais presentes em seus ambientes de trabalho, independentemente do porte da empresa. Caso os riscos sejam identificados, será necessário elaborar e implementar planos de ação que contemplem medidas preventivas e corretivas. Isso representa uma ação direta sobre aproximadamente 61% dos trabalhadores formais no Brasil (IBGE, 2025).

3.1 Riscos Psicossociais

Desde a década de 1970, tanto a Organização Mundial da Saúde (OMS) quanto a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizam fórum e publicam documentos a cerca dos efeitos adversos dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho. Desde então, observa-se um movimento no campo da saúde do trabalhador voltada para uma ampliação do olhar sobre os riscos ocupacionais, ultrapassando a análise restrita aos riscos físicos, biológicos, químicos e ergonômicos, para incluir também os riscos psicossociais em suas dimensões subjetivas e objetivas.

De acordo ao Ministério do Trabalho e Emprego (2025), entende-se por riscos psicossociais aqueles relacionados à organização do trabalho e às interações interpessoais no ambiente laboral. No rol exemplificativo, o Ministério elenca treze fatores de riscos psicossociais, sendo eles: Assédio de qualquer natureza no trabalho; Má gestão de mudanças organizacionais; Baixa clareza de papel/função; Baixas recompensas e reconhecimento; Falta de suporte/apoio no trabalho; Baixo controle no trabalho/falta de autonomia; Baixa justiça organizacional; Eventos violentos no trabalho (subcarga); Excesso de demandas no trabalho (sobrecarga); Más relacionamentos no local de trabalho; Trabalho em condições de difícil comunicação e Trabalho remoto e isolado.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), considera os fatores psicossociais do trabalho como resultado da interação entre o trabalho – incluindo ambiente, satisfação e condições de sua organização - e as capacidades do trabalhador, envolvendo necessidades, cultura e situação externa ao ambiente laboral.

De um lado, portanto, encontra-se a inter-relação entre conteúdo, organização e gerenciamento do trabalho, além das condições ambientais e organizacionais, de outro, estão as competências, capacidades e necessidades dos trabalhadores (Vieira e Santos, 2024). Segundo Fischer (2012), a natureza dos fatores psicossociais do trabalho é complexa, abrangendo questões associadas aos trabalhadores, ao meio ambiente geral e às condições do ambiente laboral.

Diante da complexidade que envolve a avaliação dos riscos psicossociais e considerando a recente atualização da NR-01, todas as empresas legalmente constituídas no Brasil passaram a ser obrigadas a realizar a identificação e o gerenciamento desses riscos no ambiente de trabalho.

3.2 Promoção de Saúde mental nas organizações

Investir em saúde mental nas organizações, além de representar um compromisso social e legal das empresas, também produz impactos positivos sobre o desempenho organizacional. Estima-se que, para cada US\$ 1 investido em ações voltadas à saúde e ao bem-estar mental dos trabalhadores, haja um retorno aproximado de US\$ 4 em ganhos relacionados ao aumento da produtividade e à redução de afastamentos laborais (Palmeiras, 2025). Em uma sociedade capitalista, marcada pela busca constante por eficiência e maximização dos lucros, tais dados demonstram que a promoção da saúde mental também se apresenta como estratégia relevante para a sustentabilidade organizacional.

Neste contexto, a participação dos trabalhadores e a consideração de seus valores, experiências e interesses são fundamentais na construção de qualquer tipo de intervenção. As ações devem ser feitas, do início ao fim, com os trabalhadores e não sobre eles (Vieira e Santos, 2024). Isso significa que as estratégias institucionais não devem ser impostas verticalmente, mas construídas coletivamente, favorecendo espaços de diálogo, participação e corresponsabilidade.

Segundo Amorim, Carvalho e Leão (2021), é necessário criar um espaço de escuta para a manifestação do sofrimento, permitindo que o trabalhador possa falar sobre o que sente, possibilitando, dessa maneira, diversos benefícios para a sua saúde, como maior satisfação no trabalho, redução dos níveis de absenteísmo, diminuição de acidentes e fortalecimento da cooperação e da proteção mútua. Em uma perspectiva dejouriana, o desafio real consiste em definir as ações capazes de

modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação - e não simplesmente sua eliminação.

No cenário brasileiro, tais práticas tornam-se ainda mais relevantes diante da realidade das organizações de pequeno porte. Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2023) demonstram que aproximadamente 56,93% das empresas formalizadas no Brasil possuem entre um e quatro funcionários, totalizando cerca de 2,5 milhões de estabelecimentos. Esse cenário evidencia que intervenções baseadas na escuta humanizada, no diálogo e na valorização das relações interpessoais podem ser implementadas de maneira mais próxima e acessível, favorecendo não apenas a promoção da saúde mental, mas também o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela NR-01 quanto à gestão dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO HUMANIZADA

A saúde mental no ambiente de trabalho tem ganhado crescente relevância diante do impacto expressivo que os transtornos mentais exercem sobre o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho organizacional (Galli, 2025).

A recente atualização da NR-01 visa à identificação e à gestão dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho e, consequentemente, à promoção da saúde mental nas organizações, contribuindo para a redução de afastamentos e para o aumento da produtividade. Para alcançar estes objetivos, deve-se levar em consideração que o adoecimento mental relacionado ao trabalho envolve aspectos biopsicossociais.

A Norma não obriga a contratação de psicólogos ou outros profissionais especializados como funcionários fixos. No entanto, empresas podem contratar especialistas como consultores para auxiliar na identificação e avaliação de riscos psicossociais, especialmente em situações mais complexas (Ministério do Trabalho e Emprego, 2024).

A atuação do psicólogo, neste contexto, seria de um agente de promoção e prevenção de saúde mental, de defesa de direitos e de transformação social, integrando escuta clínica, vigilância em saúde, produção de conhecimento e compromisso ético-político com melhores condições de vida e trabalho (CFP, 2019).

As análises da saúde mental no trabalho devem, portanto, privilegiar a estreita

vinculação entre indivíduo e sociedade, uma vez que pensamentos, valores e ideais constituem representações particularizadas por meio das quais cada sujeito atua no meio e também é influenciado por ele (Dutra e Corrêa, 2015).

Segundo Lima (2006), os escritos de Le Guillant, psiquiatra francês demonstram que o sujeito e o seu meio compõem uma unidade histórica e dialética “indissolúvel”, sendo essa uma “lei fundamental”, à qual não pode escapar o psiquismo normal ou doente, nem o próprio paciente inteiro. Nessa abordagem, portanto, a interação entre as esferas subjetivas e as objetivas constitui uma exigência para a análise das relações entre trabalho e adoecimento. Por esta razão, a ergonomia da atividade tem revelado que a atividade laboral jamais pode ser reduzida aos protocolos e prescrições (Vieira e Santos, 2024).

4.1 Abordagem Centrada na Pessoa

Carl Rogers (1902-1987), representante da psicologia humanista, teve seu pensamento desenvolvido e ampliado ao longo de sua carreira profissional. Sua proposta teórica para psicoterapia, conhecida como Abordagem Centrada na Pessoa (ACP), preconiza a ideia de que todo ser humano possui uma tendência natural ao crescimento, ao desenvolvimento e à realização pessoal, valorizando a experiência subjetiva da pessoa e entendendo que relações baseadas em empatia, autenticidade e aceitação favorecem mudanças construtivas e o desenvolvimento humano. Esta ideia base se modificou ao longo do tempo, acompanhando o pensamento do próprio Rogers, que foi desenvolvido e ampliado ao longo da sua carreira profissional. Segundo Moreira (2010) não se trata apenas do pensamento “puro” de Rogers, mas de novas teorizações que apremem de seus pressupostos fundamentais.

A ACP aplica-se a diversos campos de atividade, especialmente àqueles que envolvem relações humanas. Essa teoria contribui para a compreensão de que a escuta ativa e sensível é fundamental para que o ambiente se torne facilitador, e não ameaçador. É importante ressaltar que o crescimento saudável não depende apenas da existência de um ambiente facilitador, mas também das necessidades individuais de cada pessoa, uma vez que cada ser humano responde ao ambiente de maneira singular, apresentando, em cada momento, diferentes condições, potencialidades e dificuldades (Pereira; Mendes, 2020).

A Abordagem Centrada na Pessoa fundamenta-se em três condições

essenciais para o crescimento pessoal: empatia, aceitação positiva incondicional e congruência. A empatia refere-se à capacidade de compreender o mundo interno do outro a partir de sua própria perspectiva; a aceitação positiva incondicional implica acolher o indivíduo sem julgamentos; e a congruência diz respeito à autenticidade nas relações. Segundo Rogers (2009), a presença dessas condições favorece a autonomia, a confiança e o desenvolvimento saudável da personalidade.

Além disso, Rogers (1983) enfatiza que ambientes marcados por controle excessivo, rigidez e ausência de escuta tendem a inibir o potencial humano, dificultando o desenvolvimento emocional. Em contrapartida, contextos que promovem liberdade psicológica e valorização da experiência subjetiva favorecem o crescimento e a autorrealização.

4.2 A ótica Rogeriana aplicada ao contexto do trabalho

Segundo Amy Edmondson (2020), a segurança psicológica existe quando as pessoas percebem o ambiente de trabalho como um espaço no qual podem se expressar, apresentar ideias e fazer perguntas sem medo de punição ou constrangimento. Nesse contexto, compreende-se que a perspectiva rogeriana possui importantes contribuições para o processo de implementação da NR-01, favorecendo resultados mais efetivos para a promoção da saúde mental do trabalhador.

A aplicação dos pressupostos da Abordagem Centrada na Pessoa no contexto organizacional oferece contribuições significativas para a promoção da saúde mental. Ao valorizar a escuta ativa e a compreensão empática, essa abordagem favorece a construção de ambientes psicologicamente seguros, nos quais os trabalhadores se sentem respeitados e reconhecidos.

De acordo com Rogers (2009), relações interpessoais baseadas na autenticidade e na aceitação contribuem para o desenvolvimento de indivíduos mais confiantes e capazes de lidar com desafios. No contexto organizacional, isso se traduz em maior engajamento, qualidade das relações e redução de conflitos. As organizações, cada dia mais, precisam ter trabalhadores que se relacionem de maneira positiva, para que seja possível atingir melhores resultados, uma vez que os relacionamentos interpessoais saudáveis têm efeito positivo nos resultados das empresas (Czajkowski; Muller; Oliveira, 2020).

Além disso, Rogers (1983) argumenta que a participação ativa dos indivíduos

em ambientes que respeitam sua subjetividade promove maior senso de responsabilidade e pertencimento. Essa perspectiva dialoga diretamente com as diretrizes da NR-01, que enfatizam a necessidade de identificar e gerenciar riscos psicossociais relacionados à organização do trabalho e às relações interpessoais.

Segundo Christophe Dejours (1992), o sofrimento psíquico no trabalho surge a partir do confronto entre o sujeito e a organização do trabalho, especialmente quando o trabalhador não encontra possibilidades de reconhecimento, autonomia ou espaço para expressar sua subjetividade. Nessa perspectiva, ambientes laborais marcados por relações rígidas, comunicação ineficaz e ausência de acolhimento tendem a favorecer processos de adoecimento mental.

Para Idalberto Chiavenato (2014), as organizações contemporâneas precisam compreender as pessoas como parceiras estratégicas e não apenas como recursos produtivos. Segundo o autor, ambientes organizacionais saudáveis dependem da valorização humana, da comunicação eficiente, da participação dos trabalhadores e da construção de relações interpessoais positivas. Assim, as contribuições de Dejours e Chiavenato aproximam-se dos pressupostos da Abordagem Centrada na Pessoa ao enfatizar a importância da escuta, da participação e do reconhecimento do trabalhador como sujeito ativo dentro das organizações. O que esses autores já discutiam anteriormente passa, com a atualização da NR-01, a assumir também caráter normativo e preventivo no contexto organizacional.

Sob a ótica da Abordagem Centrada na Pessoa, a implementação da NR-01 pode ultrapassar uma atuação meramente normativa e burocrática, passando a contemplar práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento humano e à valorização da experiência subjetiva do trabalhador. A utilização de estratégias fundamentadas na empatia, na escuta qualificada e na participação ativa dos trabalhadores favorece a identificação mais efetiva dos riscos psicossociais, bem como a construção coletiva de ações preventivas e interventivas. Desse modo, a ACP contribui para a criação de ambientes organizacionais mais humanizados, fortalecendo vínculos interpessoais, ampliando o sentimento de pertencimento e promovendo condições mais saudáveis de trabalho, em consonância com os objetivos previstos pela NR-01 (Rogers, 1983; Rogers, 2009).

Dessa forma, a integração entre os princípios da Abordagem Centrada na Pessoa e as exigências normativas da NR-01 possibilita a construção de estratégias organizacionais mais humanizadas, contribuindo para a prevenção do adoecimento

psíquico e para a promoção do bem-estar no trabalho. Conclui-se, portanto, que a saúde mental deve ser reconhecida como uma dimensão estratégica da gestão organizacional, exigindo ações integradas e humanizadas entre trabalhadores, empregadores e sistemas de saúde.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou compreender a relevância da promoção da saúde mental nas organizações contemporâneas, especialmente diante das recentes transformações nas relações de trabalho e da atualização da Norma Regulamentadora NR-01, que passou a incluir os riscos psicossociais como elementos integrantes da gestão de segurança e saúde ocupacional. A partir da pesquisa realizada, verificou-se que o sofrimento psíquico relacionado ao trabalho constitui uma realidade crescente no contexto organizacional, intensificada pelas exigências do modelo capitalista, pela competitividade e pelas constantes pressões por produtividade e desempenho. Nesse sentido, confirmou-se a hipótese de que práticas organizacionais fundamentadas em relações mais humanizadas podem contribuir significativamente para a prevenção do adoecimento mental dos trabalhadores.

Os resultados obtidos evidenciaram que a Abordagem Centrada na Pessoa, desenvolvida por Carl Rogers, apresenta importantes contribuições para a implementação das diretrizes da NR-01 no que se refere à promoção da saúde mental e à gestão dos riscos psicossociais. Elementos como empatia, escuta ativa, consideração positiva e valorização da subjetividade mostraram-se fundamentais para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e acolhedores.

Ao longo da pesquisa, observou-se que a promoção da saúde mental ultrapassa a simples prevenção de doenças ocupacionais, configurando-se como estratégia essencial para o fortalecimento das relações interpessoais, melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e desenvolvimento organizacional sustentável. Verificou-se ainda que espaços de escuta, acolhimento e participação dos trabalhadores favorecem a construção de vínculos mais saudáveis, além de contribuírem para a redução do absenteísmo, do estresse ocupacional e de outros fatores associados ao adoecimento psíquico. Dessa forma, a implementação de práticas organizacionais humanizadas revela-se compatível não apenas com as

exigências normativas da NR-01, mas também com a necessidade contemporânea de valorização da dignidade humana no trabalho.

A relevância deste estudo reside na ampliação das discussões acerca da saúde mental no contexto organizacional, sobretudo diante da crescente incidência de transtornos mentais relacionados ao trabalho e da necessidade de construção de políticas institucionais mais eficazes e humanizadas. Além disso, o estudo contribui para evidenciar a importância da atuação preventiva das organizações, reforçando que o cuidado com a saúde mental deve ser compreendido como responsabilidade coletiva e estratégica dentro das instituições.

Por fim, destaca-se que a presente pesquisa não esgota as possibilidades de discussão acerca do tema, mas busca contribuir para o aprofundamento de novos estudos sobre saúde mental, riscos psicossociais e humanização das relações de trabalho. Levando em consideração a recente atualização da NR-01 sugere-se que futuras pesquisas possam investigar a aplicação prática da Abordagem Centrada na Pessoa em diferentes contextos organizacionais, utilizando outros métodos de investigação, a fim de ampliar a compreensão sobre os impactos das práticas humanizadas na promoção da saúde mental dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

AMORIM, W. L.; CARVALHO, A. F. M. e LEÃO, R. V. **Estratégias defensivas contra o sofrimento psíquico entre trabalhadores**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade Federal do Maranhão, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/zfsW7pSznZXPtWThDPzg8Jg/?lang=pt>
Acesso em: 05 de abril 2026

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 765, de 15 de maio de 2025**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 maio 2025.

CARVALHO, M.B de e MARCELINO, C. A. A. da Silva. **Trabalho e sociabilidade**. Curitiba: InterSaberes, 2019

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

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Brasil). **Saúde do trabalhador no âmbito da saúde pública: referências para atuação da (o) psicólogo**. 2 ed. Brasília: CFP, 2019.

CZAJKOWSKI, A., MULLER, R. e OLIVEIRA, V. S. de. **Construindo relacionamentos no contexto organizacional**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

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

DUTRA, W. H. e CORRÊA, R. M. **O Grupo Operativo como Instrumento Terapêutico-Pedagógico de Promoção à Saúde Mental no Trabalho**. Centro Universitário de Belo Horizonte e Universidade de Campinas, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/pcqkSPgpHddh875KbSR8cwM/?lang=pt>
Acesso em: 03 de jun. 2025

EDMONDSON, A. **A Organização sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho Para Aprendizado**, Novação e Crescimento (Volume 1), São Paulo: Editora Alta Books, 2020

FISCHER, F. M. Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador. **Revista Saúde Pública**, nº 46, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/3fJFRMdhvxjFZjsBc6fPHjL/?lang=pt>
Acesso em: 05 de abril. 2026

GALLI, R. Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias corporativas e evidências de efetividade. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 8. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2139>
Acesso em: 25 abr. 2026.

IBGE. **Indicadores econômicos do Brasil: 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2025.

LIMA, M. (org.) **Escritos de Louis Le Guillant**: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Petrópolis: Vozes; 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (BRASIL). **Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025**. 29 nov. 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#:~:text=A%20partir%20de%2026%20maio,MTE\)%20em%20agosto%20de%202024](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#:~:text=A%20partir%20de%2026%20maio,MTE)%20em%20agosto%20de%202024). Acesso em: 06 de ago. 2025

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (BRASIL). **Inclusão de fatores de risco psicossociais no GRO começa em caráter educativo a partir de maio**. 24 abril. 2024 Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/inclusao-de-fatores-de-risco-psicossociais-no-gro-comeca-em-carater-educativo-a-partir-de-maio>. Acesso em 03 de jun. 2025

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (BRASIL). **Guia de informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho**. Brasília, DF 2025

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (BRASIL). **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Brasília, DF, 2023.

MOREIRA, V. **Revisitando as fases da abordagem centrada na pessoa**. Universidade de Fortaleza, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Fortaleza, CE, 2010 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/Ls8wQg3NHdXzDxJ56Rw49qx/?lang=pt>
Acesso em: 08 de ago. 2025

OPAS. **Saúde mental**. Brasília, DF: OPAS/OMS, 2026. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/topicos/saude-mental>. Acesso em: 25 abr. 2026.

PALMEIRA, F. M. de F. **Live** [Apresentação em aula – disciplina Desconectando de si mesmo: A automatização dos processos e o esgotamento emocional do trabalho]. Pós-Graduação em Saúde Mental e Desenvolvimento Humano PUC Paraná, 2025. Material fornecido pelo professor.

PEREIRA, R. e MENDES, D. F. **As contribuições da abordagem centrada na pessoa na educação e na atuação do psicólogo escolar**. Revista Saúde e Educação, Coromandel, v. 5, jul./dez. 2020.

PORTAL G1. **Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos**. São Paulo, 10 mar. 2025 Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml#5> Acesso em: 15 maio 2025.

PORTAL G1. **Brasil tem mais de 546 mil afastamentos por saúde mental em 2025 e bate recorde pela segunda vez em 10 anos**. São Paulo, 26 jan. 2026.

Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2026/01/26/brasil-tem-mais-de-546-mil-afastamentos-por-saude-mental-em-2025-e-bate-recorde-pela-segunda-vez-em-10-anos.ghtml> Acesso em 14 fev. 2026

ROGERS, C. R. **Tornar-se Pessoa**: Tradução Manuel José do Carmo Ferreira e Alvamar Lamparelli 6. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009

ROGERS, C. R. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.

VIEIRA, C. E. C. e SANTOS, N. C. T. **Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Belo Horizonte, MG, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/Rz43Np8SncG3zJ7zL6VtCGx/?format=html&lang=pt> Acesso em: 03 de jun. 2025