

Adoecimento mental relacionado ao trabalho: do individual ao organizacional.

*“Quando os elefantes brigam,
é a grama que sofre.”*

Com a citação do provérbio chinês, Quando os elefantes brigam, é a grama que sofre, já ao meio de sua palestra, o Prof. Dr. José Carlos Zanelli sintetizou claramente a direção de sua fala aos alunos do Curso de Psicologia no dia 12 de junho de 2025. Foi uma grande oportunidade para a comunidade do UniBrasil, já que é um pesquisador de grande nome na Psicologia e, em especial, no campo do trabalho.

Angélica Soraya Krzyzanowski – Coordenadora do Curso de Psicologia do UniBrasil Centro Universitário, Especialista em Terapia Comportamental e Cognitiva. Pós-graduada em Metodologia de Ensino na Educação Superior.

Dulce Mara Gaio – Professora do Curso de Psicologia do UniBrasil, psicanalista, Especialista em Psicologia Clínica e em Filosofia e Psicanálise, Mestre em Filosofia Contemporânea. Supervisora clínico-institucional na RAPS – Joinville. Autora do livro O Trágico em Heidegger.

Nicole Krachenski - Professora do Curso de Psicologia do UniBrasil, Mestre em Psicologia Clínica. Integrante do Laboratório de Fenomenologia e Subjetividade da UFPR - CNPq.

Com pós-doutorado em teorias e tratamento do estresse nas organizações de trabalho, o Professor Doutor José Carlos Zanelli tem aprofundamento em ações de uma gestão estratégica, bem como na gestão preventiva de riscos psicossociais. Ele possui graduação em Psicologia, especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho, mestrado em Psicologia Social das Organizações, doutorado em Educação. Foi professor e pesquisador no Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina durante 30 anos, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e do Curso de Pós-Graduação em Administração durante 20 anos. Além disso, com mais de centena de publicações - dentre artigos, resumos, capítulos e livros - e inúmeras orientações de mestrado, doutorado, apresentações de trabalho em diversos espaços acadêmicos e profissionais, sendo amplamente citado em tantos outros, apresenta experiência e autoridade suficiente para sustentar um olhar diagnóstico que nos apresenta o estado da arte da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Da infinidade de índices alarmantes apresentados, em especial na última década, e que crescem a cada ano - elevadas estatísticas de afastamentos e acidentes de trabalho diante de transtornos ansiosos (CID 10 F41), reações ao estresse (CID 10 F43), depressão (CID 10 F32 e F33), 2º lugar em Burnout, segundo a Organização Mundial de Saúde - o Prof. Zanelli conclui que uma sociedade violenta está na base da epidemia de transtornos mentais em curso. E mais: que a violência desta sociedade comparece no modo como se dão as relações de trabalho em que, mais do que à tensão no trabalho, é necessária atenção à tensão inter-relacionada ao trabalho. Movimentos de classe - como os do Conselho Federal de Psicologia (CFP) ou da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) - empreenderam esforços e desde outubro de 2022 reconhece-se a Psicologia Organizacional e do Trabalho como uma das especialidades da área, com um escopo de atividades bem definido de competências para a atuação nessa área (recrutamento e seleção de pessoal e avaliação de desempenho, por exemplo).

Entretanto, mesmo que a Psicologia se alerte para sua função social e se enderece também à prevenção e promoção da Saúde, muitos protocolos ainda buscam no âmago do indivíduo, de par com conceitos como os de meritocracia, as razões de seu adoecimento e o palco para intervenções, geralmente patologizantes. Nesse sentido, “reduzir os transtornos ao nível individual é cruel”, diz Zanelli (2025), afirmando que “é sempre preciso analisar o sujeito em contexto, e não o tomar como um parafuso solto!”. Por isso há uma coletividade inteira respondendo a condições impróprias ao bem-estar, exposta a fatores excessivos, hipercomplexa, estimulada, globalizada, conectada, informatizada, responsiva, consumista, descrente e infeliz.

Ao lembrar Yuval Noah Harari, Zanelli aponta o paradoxo da era digital, a saber, que hoje a humanidade hiperconectada enfrenta uma crise aguda pela falta de confiança entre os seres humanos. Nas organizações de trabalho, esta é justamente uma das funções do líder: identificar a cultura tóxica, acolher a percepção do trabalhador quanto à falta de suporte laboral que o induz à vulnerabilidade e ao estresse, e agir de modo a propiciar que a tensão inter-relacionada ao trabalho possa ser tratada. Sim, é esta a convocação de Zanelli apoiada em recentes normativas - o que torna o tema em questão ainda mais relevante para os profissionais e estudantes da área, já que a atualização da NR-01 tem como principal objetivo a identificação e gerenciamento de risco ocupacionais e medidas de prevenção em Segurança e Saúde no Trabalho.

As Normas Regulamentadoras (NR) precisam ser cumpridas pelas organizações que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. A norma editada pelo Ministério do Trabalho, através das portarias MTE nº 1.419 e Nº 765, entra em vigor em 26 de maio de 2026 e, a partir dessa data, as organizações devem avaliar os riscos psicossociais existentes indican-



do o nível de risco, implementar medidas de prevenção e acompanhar o gerenciamento desses riscos. Para que esse processo ocorra de maneira adequada, o profissional deve ser capacitado para identificar e avaliar esses riscos psicossociais.

Entende-se por fatores psicossociais as interações entre os fatores pessoais do colaborador (como autoestima, questões socioeconômicas, habilidades sociais, possibilidade de adaptação e enfrentamento, entre outros), bem como fatores internos e externos relacionados ao trabalho (como ambiente de trabalho, equipe, cultura organizacional e liderança). O entrelaçamento de ambos os campos evidencia o que Zanelli propõe na citação inicial deste texto: quando o foco de cuidado ao sujeito está descolado de seu contexto, é inviável que

tal cuidado seja efetivo. Ao apresentar para além de números e normativas, incluindo uma interlocução contextual sobre o campo de saúde mental do trabalho, o pesquisador evidencia em sua palestra justamente os hiatos de olhar à especialidade - já que atualmente o trabalho é constitutivo do ser. Existem, portanto, proposições sociológicas e antropológicas nas reflexões a que Zanelli abre espaço, diluindo fronteiras muitas vezes enrijecidas entre os campos da Saúde e das Ciências do Homem. Ao compreender que a saúde mental não é um campo estritamente individual, assim como a Organização não é um campo estritamente produtivo, mas coletivo-sociocultural, o professor deu uma verdadeira aula do que deve ser o olhar à Psicologia como profissão, não somente na especialidade do Trabalho.

Diante disso, tantas foram as valiosas referências apresentadas por Zanelli que, em clara intenção de seguir com sua missão formativa, não podemos nos furtar a reproduzir algumas delas aqui, quais sejam: “O psicólogo nas organizações de trabalho” (ZANELLI, 2002), “Interação humana e gestão” (ZANELLI, SILVA, 2008), “Processos psicossociais nas organizações e no trabalho” (ZANELLI, SILVA, TOLFO, 2011), “Psicologia, organizações e trabalho no Brasil” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2014), “Psicologia, organizações e trabalho no Brasil” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V., 2014), “Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam” (ZANELLI, KANAN, 2018).

Valiosa contribuição aos estudantes que pretendam seguir este trajeto profissional.

