

A REGULAMENTAÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: DIÁLOGOS ENTRE A TEORIA DO VÍNCULO E A PSICODINÂMICA DO TRABALHO

RAFAEL COELHO KALIL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

ALEX FERNANDES MAGALHÃES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

RAFAEL MAURÍCIO MOREIRA HORTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço ao Órgão de fomento à pesquisa CAPES pelo auxílio bolsa durante o processo de mestrado sem o qual não conseguiria caminhar com este projeto tão importante na minha carreira profissional.

A REGULAMENTAÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: DIÁLOGOS ENTRE A TEORIA DO VÍNCULO E A PSICODINÂMICA DO TRABALHO

RESUMO

Este ensaio teórico destaca a importância de fortalecer os laços grupais como estratégia de prevenção de riscos psicossociais à luz da teoria do vínculo de Enrique Pichon-Rivière e seu diálogo com a Psicodinâmica do trabalho. Para tanto, descreve a evolução histórica da Norma Regulamentadora Nº 01 (NR-01), desde sua criação pelo Ministério do Trabalho em 1978 até as atualizações promovidas pela Portaria MTE nº 1.419/2024, tomando como especificidade a inclusão dos fatores psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais, reconhecendo o impacto das relações interpessoais e das condições organizacionais na saúde mental dos trabalhadores. Propõem-se três eixos de ação nas organizações: programas de educação permanente, focados na saúde psicossocial; fortalecimento do convívio e da qualidade de vida no trabalho; e centralidade na subjetividade dos trabalhadores, a partir da construção de vínculos sociais positivos. A reflexão aqui proposta aponta que a nova NR-01 representa um avanço normativo e ético, reforçando a necessidade de práticas comprometidas com a saúde integral do trabalhador e a sustentabilidade das relações de trabalho. Cuidar dos vínculos sociais torna-se, assim, fundamental para a efetividade do gerenciamento de riscos no ambiente organizacional.

Palavras-chave: NR-01, Riscos Psicossociais, Vínculo Social.

1. INTRODUÇÃO

A proposta deste ensaio teórico consiste em discorrer acerca da Norma Regulamentadora Nº 01 (NR-01) promulgada pelo Ministério do Trabalho em 1978 e sua recente edição mediante Portaria MTE nº 1.419/2024, no âmbito do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) relacionados aos fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Entendemos a importância das relações interpessoais no ambiente corporativo, bem como elas podem impactar a saúde dos trabalhadores. Entretanto, na esfera dos estudos organizacionais, observamos que a dimensão relacional acaba sendo incipiente e carece de discussões que possam contemplar a complexidade da estruturação e dinâmica socio-organizacional.

Diante de um histórico fundamentalmente voltado à produtividade e à eficiência técnica, a configuração organizacional foi, por muito tempo, pautada pelos pressupostos da Administração Científica e Clássica, centrados na racionalização do trabalho e na maximização dos resultados econômicos. As abordagens tecnicistas, inspiradas em Taylor, Fayol e Ford, conceberam o sujeito como mero executor de tarefas, desconsiderando suas dimensões subjetivas e afetivas. Em tal cenário, a dinâmica relacional dos indivíduos, seus desejos e vínculos sociais eram esquecidos em detrimento do foco dado à eficiência produtiva.

Não obstante, particularmente a partir dos experimentos de Hawthorne conduzidos por Elton Mayo, emergiu uma nova compreensão da dinâmica organizacional, na qual os fatores psicossociais começaram a ganhar reconhecimento. O trabalhador passou a ser visto não apenas como uma peça do maquinário produtivo, mas como um ser social, cujas necessidades de reconhecimento, pertencimento e participação influenciam diretamente sua motivação e desempenho.

Dessa forma, objetivamos relacionar a temática acima referida aos ensinamentos de Pichon-Rivière sobre vínculos sociais, com o intuito de contribuir com as discussões teóricas travadas na esfera dos estudos organizacionais, atrelando-se a estes entendimentos as contribuições de Christophe Dejours com a Psicodinâmica do Trabalho. Buscamos apresentar uma compreensão analítica da dinâmica relacional existente nas organizações, bem como criar vias que legitimem a temática junto aos gestores e trabalhadores, para visualização teórica destes fenômenos objetivando a possibilidade de inserção efetiva nas agendas organizacionais.

A intenção, a partir da articulação entre documentos oficiais e abordagens teóricas sobre o tema, é a de cotejar e melhor compreender de que forma as configurações próprias das dinâmicas psicossociais dos indivíduos se manifestam no modo como as relações humanas são construídas no cotidiano do trabalho, no interior de estruturas hierárquicas previamente estabelecidas.

Neste ensaio teórico, optamos por alinhar esta investigação ao paradigma da pesquisa qualitativa, cujo objetivo é ilustrar e interpretar fenômenos sociais através de uma análise sobre entendimentos particulares e coletivos (Flick, 2009).

Para o alcance dos objetivos, esclarecemos que a pesquisa qualificada implica tomadas de decisão teórico-metodológica, em que foram enfatizados os autores considerados referência nos assuntos abordados. Destacamos, desse modo, que o estudo propõe uma perspectiva crítica de análise em torno da relevância dos vínculos intersubjetivos na atualidade.

Assim, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica de caráter teórico, baseada em uma revisão sistemática da literatura existente sobre a temática em questão. O foco esteve no estudo do vínculo social dentro das organizações, com o objetivo de compreender como essa dinâmica pode favorecer a melhoria e a efetividade das legislações analisadas. Ressalta-se a importância de aplicar esses conceitos nas práticas organizacionais diárias, preservando a reflexividade e a postura crítica. Buscamos, portanto, fortalecer diálogos interdisciplinares e incorporar o pragmatismo na gestão, ampliando a compreensão da complexidade humana nas práticas organizacionais.

1.1. Histórico e importância da Norma Regulamentadora NR-01

As regulamentações no âmbito do trabalho surgem como instrumentos fundamentais para estabelecer parâmetros mínimos de proteção social e de organização produtiva, visando equilibrar os interesses econômicos e a dignidade do trabalhador. No Brasil, tal iniciativa foi consolidada principalmente a partir da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943 e das Normas Regulamentadoras (NRs) instituídas. Conforme informações constantes no site oficial do governo brasileiro,

As Normas Regulamentadoras (NR) são disposições complementares ao Capítulo V (Da Segurança e da Medicina do Trabalho) do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Consistem em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2023).

As NRs, particularmente, regulamentam direitos constitucionais (art. 7º, inciso XXII, da Constituição Federal de 1988) e devem ser observadas obrigatoriamente por todos os entes públicos e privados que possuam trabalhadores regidos pela CLT. Estas regulamentações operam na interface entre a esfera pública, responsável pela formulação e fiscalização das

normas, e a esfera privada, que as implementa nas práticas organizacionais. Elas constituem um mecanismo de civilização das relações de trabalho, assegurando condições mínimas de saúde, segurança e respeito à subjetividade dos sujeitos laborais. Cabe ressaltar que

A elaboração e a revisão das normas regulamentadoras são realizadas adotando o sistema tripartite paritário, preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio de grupos e comissões compostas por representantes do governo, de empregadores e de trabalhadores (BRASIL, 2023).

Neste sentido, a atuação normativa não se restringe ao controle repressivo, mas busca induzir padrões democráticos e de sustentabilidade no ambiente laboral. No arcabouço jurídico brasileiro, as normas regulamentadoras possuem força normativa equivalente a atos administrativos de regulamentação, com respaldo constitucional (art. 87, parágrafo único, inciso II) e legal (art. 155 da CLT). A NR-01, que define as disposições gerais e o gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO), consolidou-se como a matriz de todas as demais normas referentes ao tema, atualizando-se constantemente para responder às novas demandas do mundo do trabalho.

Dessa forma, a importância da NR-01 reside na sua função estruturante do sistema de saúde e segurança do trabalho brasileiro, atuando como um instrumento normativo que impõe obrigações claras tanto a empregadores quanto a empregados, em consonância com os princípios da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho. Esta regulamentação surge como uma necessidade histórica de proteção dos trabalhadores diante da precarização do trabalho industrial e a crescente complexidade das relações laborais. Sua função principal é mitigar riscos, assegurar ambientes saudáveis e preservar a integridade biopsicossocial dos trabalhadores.

Com a Portaria MTE nº 1.419/2024, a NR-01 passou a incorporar de maneira mais sistemática os fatores psicossociais como elementos de risco a serem gerenciados. Além disso, foram introduzidos conceitos como “emergências de grande magnitude” e “risco ocupacional evidente”, e estabelecida a obrigatoriedade de atualização do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) a cada dois anos ou mediante modificações relevantes no ambiente de trabalho. Entre as principais inovações, destacam-se:

- Inclusão explícita dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho como componentes obrigatórios no processo de gerenciamento de riscos;
- Definição formal de novos conceitos, como "fatores de riscos psicossociais", "emergências de grande magnitude" e "risco ocupacional evidente";
- Ampliação da participação dos trabalhadores na identificação de riscos e na formulação de estratégias preventivas;
- Exigência de avaliação sistemática e contínua, incluindo revisão obrigatória a cada dois anos ou diante de mudanças relevantes.

Essas mudanças demandam a construção de vias práticas para sua implementação nas organizações, exigindo investimento em educação continuada, adoção de metodologias participativas na identificação de riscos e criação de estruturas internas de monitoramento contínuo. A formação de culturas organizacionais voltadas para a valorização dos vínculos sociais e da saúde psicossocial torna-se, assim, imprescindível para o alcance de uma eficácia real à legislação, transformando normas jurídicas em práticas institucionais.

1.2. Riscos Psicossociais

Riscos psicossociais no trabalho referem-se a aspectos da organização, concepção e gestão do trabalho, bem como ao contexto social laboral, que podem causar danos psicológicos, físicos e sociais aos trabalhadores. Esses riscos não decorrem de substâncias ou objetos físicos, mas de fatores como sobrecarga de trabalho, falta de apoio, assédio e insegurança no emprego. Em 2022,

a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial de Saúde (OMS), publicaram diretrizes sobre saúde mental no trabalho. Nessa publicação estimou-se que no mundo 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à depressão e à ansiedade, o que representa um custo de quase um trilhão de dólares à economia global, relacionado, de forma predominante, à perda de produtividade (WHO; ILO, 2022).

O Ministério do Trabalho e Emprego, no corrente ano, elaborou um guia destinado a empregadores, trabalhadores, suas representações, bem como a profissionais e entidades atuantes em Segurança e Saúde no Trabalho (SST), com o propósito de informar sobre a inclusão expressa dos fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. É nesse âmbito que centraremos a análise, a fim de desenvolver contribuições teóricas acerca da dinâmica relacional. Uma de suas premissas destaca que

a comunicação transparente com os trabalhadores é essencial. Se a identificação e avaliação de fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho nunca foi feita dentro da empresa, é muito importante, de forma antecipada, conversar com os trabalhadores sobre esse tema e prestar o máximo de esclarecimento (BRASIL, 2025, p. 8).

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), órgão oficial da União Europeia, fundado em 1994, com sede em Bilbao, Espanha, tem como função principal produzir, coletar e divulgar informações técnicas, científicas e econômicas sobre saúde e segurança no trabalho nos países da União Europeia. Em seu site oficial, destaca que os riscos psicossociais podem resultar em estresse ocupacional, esgotamento, depressão e outras consequências adversas para a saúde mental e física dos trabalhadores.

Dessa forma, é importante que esses riscos sejam abordados como problemas organizacionais, e não como falhas individuais, permitindo que sejam gerenciados de forma estruturada e eficaz, assim como outros riscos em matéria de segurança e saúde no trabalho.

Os riscos psicossociais decorrem de deficiências na concessão, organização e gestão do trabalho, bem como de um contexto social de trabalho problemático, podendo ter efeitos negativos a nível psicológico, físico e social. Seguem alguns exemplos de condições de trabalho conducentes a riscos psicossociais:

- cargas de trabalho excessivas,
- exigências contraditórias e falta de clareza na definição das funções,
- falta de participação na tomada de decisões que afetam o trabalhador,
- falta de controle sobre a forma como o trabalho é executado,
- ingerência de mudanças organizacionais,
- precariedade laboral,
- comunicação ineficaz,
- falta de apoio das chefias ou dos colegas,
- assédio psicológico e sexual, e
- dificuldades relacionais com cliente e público-alvo do trabalho.

Um ambiente psicossocial positivo, caracterizado por suporte organizacional e reconhecimento, contribui para o desempenho satisfatório, o desenvolvimento pessoal e o bem-estar mental e físico dos indivíduos. Diante dos efeitos adversos que os fatores psicossociais podem desencadear, torna-se necessário reconhecer que não se tratam apenas de condições objetivas de trabalho, como a sobrecarga ou a falta de controle sobre as tarefas, mas, ainda, da configuração relacional existente no ambiente organizacional.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece que os riscos psicossociais no ambiente de trabalho decorrem de deficiências na concepção, organização e gestão do trabalho, bem como de um contexto social desfavorável. Esses riscos podem afetar negativamente a saúde mental e física dos trabalhadores, além de impactar o desempenho organizacional.

A OMS destaca que a prevenção de condições de saúde mental relacionadas ao trabalho envolve a gestão adequada dos riscos psicossociais, por meio de intervenções organizacionais que avaliem e modifiquem as condições e ambientes de trabalho. Essas intervenções devem ser implementadas com a participação significativa dos trabalhadores e de seus representantes, reconhecendo que os riscos psicossociais são problemas organizacionais que requerem abordagens estruturadas.

A ausência de suporte, a comunicação ineficaz, a exclusão dos trabalhadores dos processos decisórios e a má gestão das mudanças institucionais são apontados como determinantes para o aumento do estresse, da ansiedade e de outros agravos à saúde mental e física. Assim, mais do que aspectos isolados, os fatores psicossociais expressam a qualidade das relações que se estabelecem no cotidiano laboral.

É nesse cenário que a análise da dimensão dos vínculos sociais se impõe como essencial. A deterioração das relações interpessoais no trabalho — marcada por relações hierárquicas autoritárias, ausência de reconhecimento e conflitos não mediados — acentua a exposição dos indivíduos aos riscos psicossociais. Inversamente, um ambiente em que prevalecem relações solidárias, comunicação transparente e participação efetiva pode funcionar como fator de proteção, promovendo o bem-estar, o desenvolvimento e a produtividade. A partir dessa compreensão, a proposta deste estudo é aprofundar a discussão sobre os riscos psicossociais, enfatizando a centralidade dos vínculos sociais como dimensão estruturante da saúde mental no trabalho, conforme fundamentado na teoria dos vínculos de Enrique Pichon-Rivière, acrescendo-se contribuições de Christophe Dejours e a Psicodinâmica do Trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Vínculo nas organizações e suas relações com a Psicodinâmica do Trabalho

A concepção de vínculo social, particularmente na obra de Enrique Pichon-Rivière, configura-se como um ponto de articulação fundamental entre as dimensões individuais e coletivas, expressando a relação dinâmica que se estabelece entre os sujeitos e os grupos dos quais fazem parte. Para o autor, o vínculo social é uma construção essencialmente dialética, marcada pela tensão entre movimentos de abertura e fechamento, e pela incorporação de novos conhecimentos a partir de bases já internalizadas, na intersecção contínua entre o individual e o coletivo. Essa formulação resulta de um pensamento enraizado em bases multi e interdisciplinares, que compreende o sujeito como produto de uma estruturação subjetiva sustentada por configurações fantasmáticas, enquanto simultaneamente internaliza normas, papéis e práticas sociais instituídas.

Neste marco teórico, Pichon-Rivière delinea três dimensões fundamentais para a investigação psicossocial, sendo estas

a investigação do indivíduo, a do grupo e a da instituição ou sociedade -, permitindo três tipos de análise – a psicossocial, que parte do indivíduo para fora; a sociodinâmica, que analisa o grupo como estrutura; e a institucional, que toma todo um grupo, toda uma instituição ou todo um país como objeto de investigação. (Pichon-Rivière, 2012, p. 2)

Essa abordagem evidencia que o sujeito e o grupo se constituem mutuamente, e que a saúde psíquica e a dinâmica organizacional dependem, em grande medida, da qualidade dos vínculos sociais estabelecidos. As três dimensões abordadas pelo autor conferem importância elevada quando se trata do objetivo de se analisar a vivência dos sujeitos nas organizações.

A análise psicossocial, que parte do indivíduo para fora, remete-nos a uma instância em que se faz necessária a compreensão dos processos psíquicos e sociais de desenvolvimento pessoal do sujeito na sociedade, considerando as estruturas psíquicas que permitem o sujeito observar e apreender suas vivências pessoais, bem como a inter-relação com a estrutura social na qual está inserido. A sociodinâmica nos ajuda a clarear aspectos da dinâmica grupal, desde uma leitura pautada no exterior das relações, como no papel social desempenhado no ambiente organizacional. Dessa forma, a análise da conjuntura ampla relativa à cultura e valores de um país, estado, cidade e organização, permitem uma análise ampliada dos fenômenos vivenciados por determinados grupos que influenciam em seus comportamentos e costumes.

O vínculo social manifestando-se como um espaço complexo de interações que articula, portanto, dimensões subjetivas, grupais e institucionais, é atravessado tanto por processos conscientes quanto inconscientes. A teoria do vínculo de Enrique Pichon-Rivière (2012) oferece instrumentos para a compreensão da constituição dos laços que sustentam a vida organizacional, ao reconhecer que as relações entre sujeitos são mediadas por estruturas simbólicas, processos de identificação e mecanismos de internalização coletiva. Conforme o autor,

a situação daquilo que é racional e daquilo que é irracional é um problema de quantidade. Um vínculo racional com alguém sempre inclui uma situação latente, podemos dizer, irracional; esse vínculo irracional, então, é aquele que se tornará racional durante o processo de análise. (Pichon-Rivière, 2012, p. 44)

O vínculo racional se define pela lógica, pela objetividade e pela análise consciente das situações, em que os afetos são organizados para atender a metas claras e adaptativas. Já o vínculo irracional é atravessado por conteúdos inconscientes, sendo caracterizado por fantasias e elementos subjetivos que podem dificultar a adaptação e gerar conflitos tanto internos quanto nas relações. Enquanto o vínculo racional favorece uma relação funcional e produtiva com o meio, o irracional manifesta uma dinâmica menos estruturada e orientada por outros processos psíquicos. De maneira semelhante ao que ocorre em um processo analítico, onde se busca tornar conscientes os movimentos inconscientes, nas organizações também é necessário reconhecer as dinâmicas inconscientes presentes nos vínculos.

Dentro dessa perspectiva, impõe-se o desafio de construir uma compreensão dos modos de funcionamento da vida psíquica e relacional, relativas aos pensamentos, afetividade e ação a partir das dinâmicas internas (conscientes e inconscientes) e das interações com o meio social, institucional e histórico. Tais processos atuam diretamente na instituição, podendo tanto favorecer quanto obstruir a efetivação de sua função social.

O vínculo social, nesse contexto, representa a articulação entre a trajetória individual, a cultura e as estruturas sociais. A constituição dos indivíduos acontece através das interações

com o outro e com o grupo, num processo contínuo de reciprocidade e transformação. Assim, as relações sociais se sustentam na formação de vínculos, que se relacionam com a forma como as pessoas se percebem e interagem entre si.

No desenvolvimento de sua obra, os campos psicossocial e institucional são gradualmente integrados, resultando em formatações específicas para as dinâmicas relacionais. Essas configurações tornam-se instrumentos para a compreensão das relações interpessoais, entendidas como “uma maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com outro ou outros, criando uma estrutura singular em cada caso e em cada momento, que chamamos vínculo” (Pichon-Rivière, 2012, p. 3). É exatamente este modo idiossincrático presente nas relações que levam os sujeitos a se sentirem pertencentes ou, inversamente, alienados no interior dos grupos aos quais integram.

Em diálogo com as propostas da Psicodinâmica do trabalho, vale marcar a correlação entre a produção de sentidos no trabalho e a natureza dos vínculos nas relações grupais.

O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais. (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012, p.24)

Assim, a experiência de cada indivíduo na organização é mediada pela possibilidade de reconhecimento simbólico, pela validação das identidades individuais e pela construção de sentidos compartilhados no âmbito coletivo. Retornando à teoria do vínculo, quando este é estruturado de maneira a favorecer a cooperação, a comunicação e o reconhecimento mútuo, fortalece-se a integração subjetiva e social dos trabalhadores. Em contrapartida, vínculos fragilizados, marcados por relações hierárquicas autoritárias, exclusão ou negação do reconhecimento, podem gerar sentimentos de desamparo, hostilidade e ruptura, dificultando as possibilidades de mecanismos defensivos e amplificando os riscos psicossociais no ambiente organizacional.

Essa perspectiva é especialmente pertinente ao se analisar os fatores psicossociais do trabalho, que, conforme salientado pela Organização Mundial da Saúde (WHO; ILO, 2022), decorrem de deficiências na concepção, organização e gestão do trabalho e são exacerbados em contextos sociais laborais problemáticos. A dialética entre o sujeito e a instituição, constitui-se como campo de trocas em que circulam expectativas, normas, conflitos, afetos e defesas inconscientes.

Nesse cenário, a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012) contribui para o entendimento da dinâmica relacional e corroboram com o entendimento de Pichon-Rivière, ao distinguir duas dimensões que se relacionam com o sofrimento psíquico no trabalho: o contexto, que abrange as condições, a organização e as relações sociais; e o conteúdo, que compreende constructos como a carga psíquica, o prazer, o sofrimento e o reconhecimento. A deterioração dos vínculos sociais — caracterizada pela ausência de suporte, comunicação ineficaz e exclusão nas decisões — torna-se, assim, um fator que potencializa os riscos psicossociais no ambiente organizacional, como destacado pela EU-OSHA (2025).

Conforme a perspectiva dejouriana, é necessário um ajuste nas relações de trabalho para que o coletivo atue no sentido da obtenção de prazer e confiança. Neste sentido, no que tange às relações de trabalho, a

transparência é necessária para que se estruturam, entre colegas e os níveis hierárquicos superiores, relações de confiança. O segredo sistemático é uma

catástrofe para a confiança, sem a qual não pode haver coletivo nem cooperação no trabalho. (...) A confiança é, antes de mais nada, uma relação psicológica e afetiva. Ela não pode estruturar-se a não ser sobre certa transparência, uma experiência partilhada e a certeza de que se pode crer na palavra dada pelos colegas (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2012, p.107).

Esta perspectiva teórica propõe uma compreensão centrada na subjetividade do trabalhador, priorizando a investigação dos processos psíquicos que são ativados diante das vivências concretas no ambiente laboral. Nesse contexto, os aportes da escola dejouriana, contribuíram significativamente para o entendimento das formas como a subjetividade se articula com as experiências vivenciadas pelos trabalhadores no esquema relacional, enfatizando a análise da interação entre as condições e a organização do trabalho e seus efeitos sobre a saúde mental dos indivíduos que o realizam.

Segundo a concepção de Dejours (1992), conforme citado por Souza e Grisci (2005), torna-se possível identificar as conexões entre as vivências no trabalho e os desgastes psíquicos que afetam sua subjetividade, permitindo a visualização das implicações subjetivas envolvidas na atividade profissional. Nesse sentido, suas relações constituem uma fonte fundamental para a investigação dos correlatos entre o trabalho executado e a saúde mental do trabalhador. Dessa forma,

falar e ser ouvido parece ser o modo mais poderoso de pensar e, portanto, de refletir sobre a própria experiência, desde que se esteja comprometido em relação dialógica, inter-subjetiva, na qual se acredita que o outro esteja de fato tentando a compreender; é ao explicar a outrem o meu sofrimento, a minha relação com o trabalho, que eu, perplexo, me ouço dizer coisas que eu não sabia, até tê-las dito (Dejours, 1992 *apud* Souza; Grisci, 2005, p. 06).

As contribuições de Dejours e sua proposta de análise psicodinâmica do trabalho têm sido fundamentais para a compreensão dos impactos psicossociais decorrentes das condições e da organização do trabalho, especialmente no campo da saúde mental. Um estudo de caso realizado em um CAPS em Fortaleza, baseado na psicodinâmica do trabalho, apresentou uma perspectiva em que os profissionais vivenciam uma constante ambivalência entre prazer e sofrimento no exercício de suas funções. Essa vivência está diretamente relacionada às exigências emocionais da atividade, à precariedade de recursos institucionais e à complexa estrutura organizacional do serviço. Segundo Cavalcante, Oliveira e Cavalcante (2009), tais condições mobilizam estratégias defensivas como a racionalização, a negação e o individualismo, as quais visam preservar o equilíbrio psíquico, mas podem também conduzir à alienação e à cronicidade do sofrimento. A análise do sofrimento, portanto, deve considerar não apenas o indivíduo, mas o coletivo de trabalho, suas práticas e a configuração simbólica que sustenta a organização real do trabalho, possibilitando a transformação das condições patogênicas do ambiente laboral.

Sob essa ótica, a Psicodinâmica do Trabalho propõe investigar as conexões entre condutas, vivências de prazer e sofrimento e a estrutura organizacional. Como afirma Lavanchich (2015), a organização do trabalho resulta de uma negociação que envolve tanto o conteúdo das tarefas quanto as relações humanas. Dessa maneira, o vínculo com o trabalho transcende as dimensões técnicas e cognitivas, consolidando-se como vínculo intersubjetivo e social, diretamente relacionado às dinâmicas psicossociais presentes na experiência laboral. Conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet (2012), cada trabalhador carrega uma história pessoal que interfere em seus desejos, necessidades e aspirações, influenciando a maneira como se vincula ao ambiente de trabalho. Portanto, ultrapassar modelos tradicionais que restringem a análise à lógica produtivista é essencial para compreender o impacto dos vínculos sociais sobre a saúde mental dos trabalhadores. Os autores também enfatizam que a relação trabalho e

saúde mental exige a consideração da especificidade do trabalho como uma relação social, articulando o singular e o coletivo. Pichon-Rivière (2012), por sua vez, ao destacar a dinâmica de identificação projetiva e introjetiva no vínculo, antecipa a ideia de que o sujeito organiza suas relações profissionais por meio da internalização de códigos institucionais e da projeção de expectativas e medos nos colegas e gestores.

Assim, os modos pelos quais o sofrimento é vivido e metabolizado no trabalho estão profundamente ligados à qualidade dos vínculos sociais. Como apontam Dejours, Abdoucheli e Jayet (2012), quando o sofrimento não encontra reconhecimento no coletivo organizacional, ele tende a se cristalizar em patologias psíquicas. O vínculo social, neste contexto, opera como mediador fundamental entre o sujeito e a organização, regulando tanto o desenvolvimento subjetivo quanto a possibilidade de enfrentamento do sofrimento.

O vínculo social nas organizações, sob esta perspectiva, é dinâmico, reconfigurando-se continuamente por meio das trocas simbólicas, dos pactos tácitos de reconhecimento e das lutas cotidianas pelo sentido do trabalho. A abordagem integrada de Pichon-Rivière e Dejours permite compreender que os vínculos sociais impactam diretamente a saúde mental no trabalho, articulando sofrimento e prazer, alienação e reconhecimento, norma e subjetividade. Dessa maneira, é no cerne dessas relações que o sujeito se transforma e contribui para a reprodução contínua da vida social nas organizações.

3. DISCUSSÃO

3.1 Contribuições das teorias do Vínculo Social e Psicodinâmica do Trabalho para redução dos riscos psicossociais nas organizações

A emergência dos riscos psicossociais nas organizações contemporâneas impõe desafios que ultrapassam os limites da gestão tradicional. Trata-se de reconhecer que os problemas relacionados à saúde mental dos trabalhadores não podem ser compreendidos fora das tramas simbólicas, afetivas e institucionais que constituem o cotidiano organizacional.

A concepção de vínculo social, conforme formulada por Pichon-Rivière (2012), desloca o foco da análise do sujeito isolado para as redes intersubjetivas que o constituem. O vínculo é entendido como a unidade da vida psíquica e social, atravessada por dimensões racionais e irracionais, conscientes e inconscientes, e que se configura na interdependência entre indivíduo, grupo e instituição. Assim, os riscos psicossociais podem ser lidos como manifestações das disfunções desses vínculos, onde há falhas na mediação simbólica, ausência de reconhecimento ou ruptura dos pactos de pertencimento. Conforme o autor,

não se pode pensar em uma distinção entre indivíduo e sociedade. É uma abstração, um reducionismo que não podemos aceitar porque temos a sociedade dentro de nós. Nossos pensamentos, nossas ideias, nosso contexto geral é, na realidade, uma representação particular e individual de como captamos o mundo de acordo com uma fórmula pessoal, de acordo com nossa história pessoal e de acordo com o modo pelo qual esse meio atua sobre nós e nós sobre ele (Pichon-Rivière, 2012, p. 43).

Paralelamente, a Psicodinâmica do Trabalho contribui para essa análise ao destacar a importância de uma compreensão sobre a subjetividade nas relações laborais. Dejours (1992) propõe que o sofrimento psíquico no trabalho emerge da tensão entre as exigências da organização e as estratégias que o sujeito mobiliza para manter sua integridade psíquica diante da atividade. Dessa forma, o trabalho não é apenas fonte de alienação, mas também de prazer, realização e reconhecimento (Dejours, 1992), desde que os vínculos institucionais favoreçam a expressão subjetiva e o diálogo. Nesse sentido,

os fatos tornam-se relativamente mais simples para ser interpretados: se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante. No trabalho por peças não há quase espaço para a atividade fantasmática; em todo o caso, as aptidões fantasmáticas não são utilizadas e a via de descarga psíquica está fechada; a energia psíquica se acumula, tornando-se fonte de tensão e desprazer, a carga psíquica cresce até que aparecem a fadiga, a astenia, e a partir daí a patologia (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2012, p.25).

Ambas as teorias convergem ao enfatizar que o adoecimento psíquico no trabalho não decorre apenas das condições materiais ou da carga de tarefas, mas da forma como essas condições são subjetivamente vividas e simbolizadas. A qualidade dos vínculos sociais e a possibilidade de elaboração coletiva do sofrimento tornam-se fatores inalienáveis na prevenção dos riscos psicossociais. A ausência de espaços de escuta, a hierarquia autoritária e a negação do sofrimento favorecem a cristalização de patologias organizacionais.

Nesse sentido, a construção de ambientes organizacionais saudáveis passa pela institucionalização de práticas que estimulem vínculos positivos, tais como o reconhecimento simbólico, a escuta ativa, a participação nas decisões e o compartilhamento de sentidos em torno da atividade laboral. A promoção de vínculos sociais saudáveis não deve ser entendida como medida suplementar ou acessória, mas como estratégia estruturante no gerenciamento dos riscos ocupacionais.

O aporte das teorias aqui analisadas também problematiza a naturalização de certos modelos de gestão que operam pela fragmentação, pelo tecnicismo ou pelo silenciamento das emoções no trabalho. Ao articular teoria e prática, visa-se uma abertura institucional para a formulação de políticas institucionais orientadas por princípios ético-políticos que reconheçam a complexidade humana nas organizações.

Consolidar uma cultura organizacional voltada à saúde psicossocial exige a criação de dispositivos institucionais de sustentação dos vínculos — como grupos de fala, comissões participativas, espaços de escuta institucionalizada — que promovam o reconhecimento mútuo, a solidariedade e a construção coletiva de soluções. Essa transição de paradigma requer não apenas vontade política, mas a reformulação das concepções de gestão, ampliando o horizonte técnico-operacional por um compromisso ético com a vida no trabalho.

Em suma, tanto a teoria dos vínculos sociais quanto a Psicodinâmica do Trabalho oferecem fundamentos teóricos e metodológicos para que as organizações não apenas reconheçam, mas intervenham sobre os fatores psicossociais de forma integrada. Ao fazê-lo, estarão não apenas cumprindo exigências normativas, como as previstas na nova redação da NR-01, mas assumindo uma postura ativa na promoção da saúde mental e da dignidade no trabalho.

3.2 Precarização do Trabalho

Os esforços teóricos que objetivam a elucidação dos fenômenos psicossociais no âmbito das relações humanas, assumem um papel que permite a ampliação dos conhecimentos relativos à saúde do trabalhador. Trata-se de dar luz não somente à complexidade das relações humanas, mas ainda, discorrer sobre os efeitos já mapeados, tal como a precarização do trabalho e fragilização dos vínculos empregatícios.

Na medida em que a NR-01 constitui um marco para a redução dos efeitos adversos da precariedade, a incorporação dos fatores psicossociais como elementos de gerenciamento de riscos ocupacionais, permite que os trabalhadores e empresas enfrentem de forma estruturada os impactos subjetivos das dinâmicas laborais. Conforme o estudo realizado por Lancman et

al. (2019), a precarização do trabalho está associada a contextos laborais que ampliam a exposição dos trabalhadores a situações de vulnerabilidade. Nesse sentido, ela não se manifesta unicamente pela instabilidade contratual ou pela fragilidade dos vínculos empregatícios, mas também pela deterioração das condições de trabalho e pela limitação de oportunidades que assegurem uma atuação profissional com dignidade. Neste sentido,

são muitos os exemplos de precarização do trabalho no serviço público, dentre eles: ambientes de trabalho mal equipados e planejados, escassez de pessoal (ou de pessoal qualificado) e de suporte para os profissionais, demanda excessiva em relação aos recursos disponíveis, perda de autonomia na gestão do próprio trabalho, necessidade de reduzir ações consideradas importantes para aumentar certas formas de produtividade que não privilegiam a qualidade e foco na quantidade e no que é mensurável. (Lancman et al. 2019, p.2)

Esta constatação expõe que a degradação das relações de trabalho se reflete na tendência à perda de sentido das tarefas, fragmentação dos coletivos e possível relação com o adoecimento psíquico. Desta forma, o reconhecimento da precarização, como fator de risco ocupacional, exige das organizações um posicionamento ético e técnico, que contemple elementos como assédio, sobrecarga, desvalorização simbólica, ausência de reconhecimento e demais fontes de sofrimento que permeiam a vida do trabalhador.

Ao convocar as organizações para um processo contínuo de diagnóstico, escuta, reavaliação e transformação das condições de trabalho, a norma contribui para tentar reverter dinâmicas de desgaste e promover ambientes reflexivos e cientes das contradições presentes nas relações de trabalho. Reforça-se, assim, a articulação entre proteção normativa e construção coletiva de sentido, dimensão imprescindível para o fortalecimento dos vínculos sociais e a efetiva prevenção dos riscos psicossociais nas organizações contemporâneas.

4. CONCLUSÃO

O ensaio teórico buscou explorar as dimensões do sujeito e da subjetividade atreladas às dinâmicas do vínculo social nas organizações, sublinhando a necessidade de cada vez mais inserir tal temática nos estudos e nos processos de gestão organizacional e de pessoas. Ao longo do estudo, acreditamos ter feito emergir reflexões sobre os desafios e impasses inerentes à construção dos vínculos sociais entre os sujeitos, sobretudo, no interior das organizações contemporâneas.

Os apontamentos presentes na Norma Regulamentadora NR-01 e sua análise na perspectiva do vínculo social possibilitaram constatar que práticas de gestão em organizações devem não se limitar ao fator humano como um recurso disponível exclusivamente para atender às necessidades empresariais, tampouco apenas de alcançar resultados, metas e lucro.

Diante dos modelos utilizados pelas organizações contemporâneas, arriscamos dizer que ainda persiste certa limitação teórico-institucional para dar conta das demandas do nosso tempo em relação a uma abordagem dos riscos psicossociais no mundo corporativo.

Cabe destacar que as organizações não operam aleatoriamente, mas a partir de estruturas bem definidas. Sendo assim, as organizações são eminentemente conservadoras, resistindo, muitas vezes, a alterações e adoção de novos padrões que envolvem aportar esforços em modelos não tradicionais. Ao mesmo tempo, revelam uma dualidade em relação à importância das relações sociais, seja em manter uma postura conservadora, seja em desempenhar um papel na promoção da mudança social. A visão tradicional, não raro, negligencia as dimensões humanas, gerando uma tensão persistente entre eficiência produtiva e expressão da subjetividade, com maior destaque à primeira, dada a lógica do capital. A subjetividade, então, vai se tecendo em meio a uma complexa trama de sentidos absorvidos no

contexto de trabalho pela expressão das práticas de gestão e pela reprodução dessa cógica nas relações interpessoais, privando a possibilidades de maior agenciamento, defesa ou mesmo linhas de fuga ao trabalhador, o que caracteriza a situação de risco psicossocial. A construção de possibilidades vinculares mais salutares representa um desafio, e inclui necessariamente a dimensão da subjetividade.

Do ponto de vista das trocas estabelecidas entre contextualidades, sabemos que as organizações buscam se adaptar às exigências das variáveis e pressões do macrocontexto em que se situam, o que inclui as diversidades culturais, tecnologias, normalizações, dentre outras, em um processo de ajustamento contínuo, ou há riscos de se fragmentarem, numa perspectiva sistêmica. É também sabido que a tecnologia tem impactado a dinâmica das organizações de maneira expressiva, gerando, como feito, certo distanciamento entre as pessoas, mesmo em meio aos processos produtivos – como se pode observar na fragilização das relações pelo trabalho remoto, pela implementação de robótica, etc. Entretanto, cabe salientar que, seja qual for o processo organizativo impresso na estrutura social, o elemento subjetividade jamais será elidido: este também se reconfigura em função da dinâmica estabelecida nas organizações de trabalho. Se a pauta da sustentabilidade e gerenciamento de riscos é fundamental para manutenção da homeostase ou equilíbrio organizacional, é necessário que tais subjetividades se configurem no sentido de garantir alguma autonomia ou agenciamento aos sujeitos, posto que são unidade analítica fundamental para a estruturação e dinâmica socio-organizacional (Magalhães e Saraiva, 2022).

A gestão que busca abrir espaço para a importância das relações interpessoais enfrenta desafios importantes na reconfiguração de um modelo vivencial dentro das organizações. A necessidade de escuta, fortalecimento de vínculos, diálogo e participação ativa dos sujeitos nas atribuições organizacionais torna-se vital. Conduzir organizações para adotarem práticas mais flexíveis implica lidar com conflitos, mas também significa oferecer a possibilidade de reinvenção e manifestação autêntica dos indivíduos na vida do trabalho.

Sendo a gestão de pessoas uma construção social baseada na vivência entre os sujeitos e que desempenha papel fundamental no desenvolvimento profissional e na saúde do trabalhador, chamamos atenção para a necessidade de construção de um ambiente organizacional mais humanizado. A construção desta obra coletiva deve considerar como estratégia organizacional a implementação de modelos de gestão participativa, o estabelecimento de práticas inovadoras com relações mais horizontalizadas, criação de espaços que permitam os sujeitos se expressarem de forma criativa e particular, bem como incentivar a construção de vínculos sociais que favoreçam processos identificatórios e sentimento de pertencimento dentro das organizações.

Cabe ressaltar que espaços de construção e diálogo podem funcionar como sistemas organizados, nos quais os indivíduos se apropriam das temáticas que consideram importantes, constroem em conjunto sua forma particular de participação nos processos, podendo se tornar sujeitos de proposição, com seu lugar bem delimitado no conjunto organizacional.

Reiteramos, assim, que não se trata de encerrar a discussão, mas fomentá-la em torno das concepções incluídas na Norma Regulamentadora 01, considerando as relações de forças estabelecidas numa multiplicidade discursiva ético-política em questão na atualidade. Novos estudos serão ainda necessários, a fim de promover o aprofundamento do tema, de modo a tornar aplicáveis os saberes sobre a importância do vínculo social em diferentes espaços e tempos da vida organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho – CLT*. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 9 ago. 1943.

BRASIL. *Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01) – Disposições Gerais*. Aprovada pela Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 6 jul. 1978.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Guia de fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho*. Brasília, DF: MTE, 2025. Disponível em: <https://cdn.protecao.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Guia-Fatores-de-Riscos-Psicossociais-MTE.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Normas Regulamentadoras – NR: disposições complementares ao Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, alterado pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977*. Brasília, DF: MTE, 2023. Disponível em:

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/normas-regulamentadoras-nrs>. Acesso em: 5 maio 2025.

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) – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>. Acesso em: 5 maio 2025.

CAVALCANTE, L. M. S.; OLIVEIRA, H. C. de; CAVALCANTE, S. M. A. Análise das contribuições de Dejours para o entendimento da relação prazer/sofrimento no trabalho do profissional de saúde mental – estudo de caso em Centro de Atenção Psicossocial, em Fortaleza (CE). In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

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

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 1. ed., 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *World employment and social outlook – Trends 2022*. Geneva: ILO, 2022. Disponível em: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/WCMS_834081/lang-en/index.htm. Acesso em: 26 ago. 2022.

LANCMAN, S.; SATO, A. T.; HEIN, D. T.; BARROS, J. O. Precarização do trabalho e sofrimento psíquico: ação em psicodinâmica do trabalho em um serviço de farmácia hospitalar universitário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 44, e33, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000006118>. Acesso em: 15 jul. 2025.

LAVNCHICHA, G. R. F. da S. *O trabalho e a saúde dos pesquisadores em uma empresa de pesquisa: uma leitura psicodinâmica*. 2015. 230 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.

MAGALHÃES, A. F.; SARAIVA, L. A. S. Em defesa de uma concepção complexa de sujeito nos estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 29, n. 100, p. 20–50, mar. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/rpVwxJc7KVTsDZYttBjcN7t/?lang=pt>. Acesso em: 6 abr 2025.

PICHON-RIVIÈRE, E. *O processo grupal*. 2. ed. Buenos Aires: Nueva Visión, 2012.

PICHON-RIVIÈRE, E. *Teoria do vínculo*. 7ª. ed. 1ª. reimp. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

SOUZA, M. A. de; GRISCI, C. L. I. O sofrimento psíquico nas organizações e os modos de regulação do sujeito. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Mental health at work: policy brief*. Geneva: WHO, 2022. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-eng.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 jan. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Mental health at work*. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>. Acesso em: 25 abr. 2025.