

A EXPERIÊNCIA DO TRABALHO E A SAÚDE MENTAL: CONTRIBUIÇÕES DE UMA REVISÃO PSICOLÓGICA

WORK EXPERIENCE AND MENTAL HEALTH: CONTRIBUTIONS FROM A
PSYCHOLOGICAL REVIEW

LA EXPERIENCIA DEL TRABAJO Y LA SALUD MENTAL: CONTRIBUCIONES DE
UNA REVISIÓN PSICOLÓGICA

**Simone da Costa Fausta¹, Cristiano Queiroz de Oliveira², Augusto Maia Felipe³, Rafael
Wellington Moreira Botelho⁴, Ana Lucia Mendes Teixeira⁵, Gilmar Weber Senna⁶, Adriana de
Oliveira Afonso⁷, Luís Antônio Monteiro Campos⁸**

DOI: 10.54899/dcs.v23i88.4650

Recibido: 18/02/2026 | Aceptado: 20/02/2026 | Publicación en línea: 03/03/2026.

RESUMO

A presente pesquisa, por meio de uma revisão narrativa da literatura, objetivou analisar os principais fatores laborais associados ao adoecimento mental, bem como as estratégias organizacionais eficazes na mitigação desses agravos. A metodologia consistiu em uma busca sistematizada nas bases PubMed, Scopus, Web of Science e SciElo, priorizando meta-análises, revisões sistemáticas e estudos de coorte publicados entre 2008 e 2024. A análise qualitativa dos resultados permitiu a identificação de três eixos centrais de risco: as demandas emocionais, caracterizadas pela necessidade de gestão constante de afetos; as interações interpessoais hostis, incluindo assédio e violência simbólica; e os altos níveis de cobrança, marcados por prazos rígidos e falta de autonomia. As conclusões indicam que tais fatores, quando não acompanhados de suporte institucional e reconhecimento, estão consistentemente associados ao desenvolvimento de burnout, ansiedade, depressão e ideação suicida. Evidencia-se que a mera adaptação individual do trabalhador, por meio de programas de gestão de estresse, é insuficiente, apontando-se a necessidade premente de intervenções organizacionais holísticas que transformem as condições estruturais do trabalho, promovendo autonomia, justiça relacional e

¹ Mestranda em Psicologia pela Universidade Católica de Petrópolis (UCP), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: simonecfausta@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-1221-6420>

² Doutor em Ciências pelo Instituto Fernandes Figueira (IFF), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: tidequeiroz@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1377-6185>

³ Mestrando em Psicologia, Universidade Católica de Petrópolis (UCP), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: psi.augustomaia@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6848-975X>

⁴ Mestrando em Psicologia pela Universidade Católica de Petrópolis (UCP), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: rafaelwmb@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3969-1131>

⁵ Doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: analuciate@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8228-7882>

⁶ Doutor em Ciências do Exercício pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: gilmar.senna@ucp.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4590-2716>

⁷ Doutora em Genética pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: adriana.afonso@ucp.br Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7497-1613>

⁸ Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFRJ), Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: campox1@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2707-5593>

ambientes psicologicamente seguros como caminhos para a efetiva promoção da saúde mental.

Palavras-chave: Saúde Mental. Trabalho. Fatores de Risco. Demandas Emocionais. Assédio Moral. Intervenção Organizacional.

ABSTRACT

The present research, through a narrative literature review, aimed to analyze the main labor factors associated with mental illness, as well as the effective organizational strategies in mitigating these conditions. The methodology consisted of a systematic search in the PubMed, Scopus, Web of Science, and SciElo databases, prioritizing meta-analyses, systematic reviews, and cohort studies published between 2008 and 2024. The qualitative analysis of the results allowed the identification of three central risk axes: emotional demands, characterized by the need for constant management of affects; hostile interpersonal interactions, including harassment and symbolic violence; and high levels of demand, marked by rigid deadlines and a lack of autonomy. The findings indicate that such factors, when not accompanied by institutional support and recognition, are consistently associated with the development of burnout, anxiety, depression, and suicidal ideation. It is evident that the mere individual adaptation of the worker through stress management programs is insufficient, pointing to the urgent need for holistic organizational interventions that transform the structural conditions of work, promoting autonomy, relational justice, and psychologically safe environments as pathways for the effective promotion of mental health.

Keywords: Mental Health. Work. Risk Factors. Emotional Demands. Bullying. Organizational Intervention.

RESUMEN

La presente investigación, a través de una revisión narrativa de la literatura, tuvo como objetivo analizar los principales factores laborales asociados al padecimiento mental, así como las estrategias organizacionales eficaces para la mitigación de estos agravios. La metodología consistió en una búsqueda sistematizada en las bases de datos PubMed, Scopus, Web of Science y SciElo, priorizando metaanálisis, revisiones sistemáticas y estudios de cohorte publicados entre 2008 y 2024. El análisis cualitativo de los resultados permitió identificar tres ejes centrales de riesgo: las demandas emocionales, caracterizadas por la necesidad de una gestión constante de los afectos; las interacciones interpersonales hostiles, incluyendo el acoso y la violencia simbólica; y los altos niveles de exigencia, marcados por plazos rígidos y falta de autonomía. Las conclusiones indican que tales factores, cuando no van acompañados de apoyo institucional y reconocimiento, están consistentemente asociados al desarrollo de burnout, ansiedad, depresión e ideación suicida. Se evidencia que la mera adaptación individual del trabajador, mediante programas de gestión del estrés, es insuficiente, señalando la necesidad urgente de intervenciones organizacionales holísticas que transformen las condiciones estructurales del trabajo, promoviendo la autonomía, la justicia relacional y entornos psicológicamente seguros como vías para la promoción efectiva de la salud mental.

Palabras clave: Salud Mental. Trabajo. Factores de Riesgo. Demandas Emocionales. Acoso Laboral. Intervención Organizacional.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa posição central na organização da vida social contemporânea, constituindo-se não apenas como meio de subsistência, mas como espaço privilegiado de construção de identidades, relações e significados. Ao longo das últimas décadas, transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais têm reconfigurado profundamente as formas de trabalhar, intensificando exigências, flexibilizando vínculos e ampliando a complexidade das relações laborais. Nesse contexto, a saúde mental dos trabalhadores emerge como uma questão prioritária, atravessada por múltiplos determinantes individuais, organizacionais e sociais.

O crescente interesse científico pelo tema reflete a constatação de que o trabalho pode operar simultaneamente como fonte de realização, pertencimento e sentido, bem como de sofrimento psíquico, adoecimento e exclusão. A literatura psicológica e interdisciplinar tem evidenciado que as condições e a organização do trabalho exercem influência direta sobre o bem-estar mental, especialmente quando marcadas por sobrecarga, precarização, insegurança, violência simbólica e ausência de reconhecimento. Tais aspectos tornam-se ainda mais relevantes diante da ampliação de transtornos mentais comuns relacionados ao trabalho, como estresse crônico, ansiedade, depressão e burnout.

Apesar do avanço das discussões, observa-se que as práticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental frequentemente permanecem restritas a abordagens individualizantes, centradas na adaptação do trabalhador às exigências do ambiente laboral. Essa perspectiva tende a obscurecer o papel estruturante das condições de trabalho e das dinâmicas organizacionais na produção do sofrimento psíquico, deslocando a responsabilidade do coletivo para o indivíduo. Assim, torna-se fundamental ampliar o debate, incorporando abordagens que compreendam o trabalho como experiência subjetiva, relacional e historicamente situada.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão psicológica da literatura, os principais fatores associados ao adoecimento mental no trabalho, com ênfase nas demandas emocionais, nos modelos de gestão, na precarização dos vínculos e na insuficiência de políticas institucionais de cuidado. Ao articular diferentes perspectivas teóricas e empíricas, busca-se compreender como essas dimensões se entrelaçam na

produção do sofrimento psíquico, evidenciando a necessidade de abordagens que integrem afetos, cognição, experiência e contexto social.

Ao situar a saúde mental no trabalho como fenômeno complexo e multideterminado, este artigo dialoga com tradições da Psicologia que valorizam a experiência vivida, a construção de sentido e os processos subjetivos, contribuindo para uma compreensão mais ampla e crítica das relações entre trabalho e saúde mental. Trata-se, portanto, de um esforço de síntese e reflexão que visa subsidiar práticas, políticas e pesquisas comprometidas com a promoção de condições de trabalho mais humanas, éticas e sustentáveis. As contradições na gestão de saúde das empresas podem ser evidenciadas na medida em que os benefícios e programas de saúde estão relacionados mais ao sistema de controle da organização do que a uma real preocupação com a saúde do trabalhador, buscando cobrir fragilidades desse sistema e atuando em cima dos efeitos da organização do trabalho. Constata-se que a motivação para a promoção de programas de saúde pode surgir devido ao índice crescente de absenteísmo, de atestados médicos, à alta rotatividade de alguns setores e consequentemente uma diminuição da produtividade. Assim, a gestão de saúde de algumas organizações, bem como sua gestão geral, atua com intervenções pontuais e paliativas, isentando-se de realizar uma real análise organizacional com suas falhas, seus conflitos, suas contradições (Vasconcelos e Faria 2008).

Adicionalmente, condições de trabalho adversas, como altas demandas emocionais e baixo controle sobre o trabalho, estão associadas a um aumento do risco de transtornos mentais, como depressão e *burnout*. Interações interpessoais hostis no local de trabalho também contribuem para estes resultados negativos (Grimmond et al. 2024). Assim, a insatisfação com o trabalho tem impacto negativo na saúde mental e o estresse ocupacional gera repercussão na insatisfação com o trabalho bem como com os transtornos mentais comuns (Sousa et al. 2021).

Fatores como "cumprir padrões de qualidade precisos", "resolver problemas imprevistos", "tarefas complexas" e "trabalhar sob prazos apertados" também estão associados positivamente à ansiedade relacionada ao trabalho. Ainda, a falta de autonomia para tomar decisões foi identificada como um agravante da ansiedade no trabalho. Quando os trabalhadores não têm poder de decisão, sentem-se mais pressionados e menos capazes para lidar com os desafios do dia a dia, o que aumenta os níveis de estresse e ansiedade (Kim et al. 2021).

Outrossim, altas demandas de trabalho, baixo controle sobre o trabalho, desequilíbrio entre esforço e recompensa, e baixa justiça relacional e procedimental também se associam a problemas de saúde mental comuns (Harvey et al. 2017). Ainda, quando uma pessoa enfrenta

dificuldades para equilibrar as exigências profissionais com as responsabilidades familiares, o estresse acumulado pode aumentar o risco de desenvolver ansiedade em níveis clínicos. A sobrecarga resultante dessa incompatibilidade entre os papéis pode gerar sentimento de culpa, exaustão e falta de controle — elementos frequentemente presentes em quadros de TAG (Wang et al. 2024). Por esses motivos não é exagero afirmar que ainda existem rupturas significativas que podem conduzir os trabalhadores à morte, já não apenas por doença ocupacional ou acidente de trabalho, mas também por suicídio devido a descompensações mentais ou psicossociais (Areosa 2021).

Por outro lado, a confiança na gestão e o suporte do supervisor são fatores que podem melhorar a saúde mental do trabalhador (Nigam et al. 2023). O apoio social proveniente da chefia e dos colegas de trabalho também atuam nos níveis de satisfação no trabalho e quando o estilo de liderança dos supervisores envolve a preocupação com o auxílio ao/à trabalhador/a no desenvolvimento de suas atividades, verifica-se maior envolvimento e percepção positiva do trabalho (Sousa et al. 2021).

Dessa forma, a relação entre saúde mental e ambiente de trabalho é complexa e multifacetada, envolvendo interações entre características individuais e condições de trabalho. Estudos indicam que o ajuste entre a pessoa e o ambiente (*personenvironmentfit*) é um fator importante para a saúde mental dos trabalhadores (Jung et al. 2024).

Intervenções organizacionais, como desenvolvimento de habilidades, gestão de estresse e melhoria da comunicação, têm mostrado eficácia na promoção da saúde mental no local de trabalho (Gray et al. 2019). No entanto, há uma necessidade de mais pesquisas sobre intervenções que melhorem as condições de trabalho, em vez de focar apenas em intervenções direcionadas a trabalhadores individuais (Rugulies et al. 2023). O *design* do espaço físico de trabalho também desempenha um papel na saúde mental dos funcionários. Elementos como iluminação, *layout* do escritório e conforto térmico estão relacionados a indicadores de saúde mental (Kropman et al. 2023). A implementação de políticas organizacionais que abordem questões estruturais, como segurança no emprego e acesso a benefícios, pode ser necessária para melhorar a saúde mental no local de trabalho. Desta forma, alinhando aspectos estruturais e organizacionais, é possível criar um ambiente mais saudável e favorável ao bem-estar psicológico dos trabalhadores (Grimmond et al. 2024).

Nessa perspectiva, o trabalho é compreendido não apenas como contexto externo ou conjunto de demandas objetivas, mas como experiência subjetiva central na organização da vida

psíquica. Tal compreensão aproxima-se de abordagens psicológicas que concebem a saúde mental como um processo dinâmico, construído na articulação entre afetos, cognições, relações sociais e produção de sentido. O sofrimento psíquico relacionado ao trabalho, portanto, não pode ser reduzido a sintomas isolados ou a dificuldades individuais de adaptação, mas deve ser analisado como expressão de rupturas na experiência vivida, especialmente quando o trabalho deixa de operar como espaço de reconhecimento, pertencimento e continuidade narrativa da vida. Ao adotar essa lente, o presente artigo alinha-se a uma tradição da Psicologia que privilegia a escuta da experiência e a compreensão do sentido do trabalho como eixo estruturante da saúde mental.

Assim, o objetivo deste artigo é identificar os principais fatores agressores para a saúde mental dos trabalhadores e as principais ações no ambiente do trabalho que apresentam sucesso na redução desses problemas discutindo tais fatores à luz de abordagens psicológicas que compreendem o trabalho como experiência subjetiva, relacional e organizadora da vida mental.

METODOLOGIA

O presente artigo configura-se como uma revisão narrativa da literatura, voltada à identificação dos principais fatores presentes no ambiente de trabalho que afetam negativamente a saúde mental dos trabalhadores, bem como das estratégias organizacionais com potencial para reduzir tais impactos. A revisão narrativa, diferentemente da sistemática, permite uma ampla contextualização do tema, integrando diferentes perspectivas e tipologias de estudos (Rother, 2007).

Estratégia de Busca e Seleção de Estudos

A busca bibliográfica foi conduzida entre 02/2025 e 08/2025 nas bases PubMed/MEDLINE, Scopus, Web of Science e SciELO, utilizando descritores em português, inglês e espanhol, conforme o vocabulário DeCS/MeSH: “saúde mental” (*mental health*), “ambiente de trabalho” (*workenvironment*), “estress ocupacional” (*occupational stress*), “demandas emocionais” (*emotional demands*), “assédio moral” (*workplace bullying*), “hostilidade interpessoal” (*interpersonal hostility*), “autonomia no trabalho” (*job control*) e “apoio social” (*social support*). Operadores booleanos (AND, OR) foram empregados para refinar as

buscas.

Os Critérios de Inclusão Foram

- Estudos publicados entre 2008 e 2024.
- Artigos originais, revisões e meta-análises.
- Publicações em português, inglês ou espanhol.
- Relação direta entre condições de trabalho e saúde mental.

Foram Excluídos

- Estudos com foco exclusivamente clínico, sem análise das condições laborais.
- Pesquisas com populações sem vínculo com o trabalho formal.
- Trabalhos sem acesso ao texto completo.

Os estudos foram progressivamente selecionados a partir da leitura de títulos, resumos e textos completos, sendo realizada em duas etapas: (1) leitura de título e resumos para triagem inicial; (2) leitura integral dos artigos elegíveis. Os resultados foram organizados em três categorias analíticas previamente definidas com base na literatura: demandas emocionais no trabalho, interações interpessoais hostis e altos níveis de cobrança no trabalho. Também foram extraídas informações sobre fatores protetores e intervenções organizacionais. A análise seguiu abordagem qualitativa, com síntese narrativa integrando convergências e divergências dos achados, identificando lacunas e implicações para futuras pesquisas e práticas organizacionais.

Avaliação da Robustez Teórica e da Força das Evidências

Embora esta seja uma revisão narrativa, a seleção final e a síntese dos artigos foram guiadas pela avaliação implícita da robustez teórica e da força das evidências para garantir que as associações identificadas fossem as mais consistentes e confiáveis. A prioridade foi dada a estudos com maior solidez metodológica para estabelecer as relações entre fatores de risco ocupacionais e desfechos de saúde mental.

- Priorização de Desenhos de Alta Força de Evidência: A análise privilegiou meta-análises e revisões sistemáticas (ex: Harvey et al., 2017; Suh e Punnett, 2022b; Tiesman et al.,

2023), que fornecem a mais alta força de evidência por sintetizar dados de múltiplos estudos.

- Apoio a Causalidade: Foram valorizados estudos de coorte prospectivos (ex: Framke et al., 2019; Ahlin et al., 2021; Madsen et al., 2022) em detrimento de estudos transversais, pois a natureza longitudinal desses desenhos oferece maior suporte para a inferência de que as condições de trabalho (demandas, hostilidade) procedem e aumentam o risco de desfechos negativos na saúde mental.
- Consistência dos Achados: A robustez dos fatores de risco foi confirmada pela consistência das ações reportadas em diferentes estudos, contextos ocupacionais e geografias, conforme detalhado nas subseções de resultados.

Fatores que Afetam a Saúde Mental no Trabalho

Demandas Emocionais no Trabalho

Demandas emocionais no trabalho referem-se à necessidade de lidar com emoções próprias e alheias durante a execução das atividades laborais, frequentemente exigindo o manejo de situações de conflito, exposição a sofrimento de terceiros, necessidade de esconder sentimentos ou manter uma postura emocionalmente neutra. Essas demandas são especialmente prevalentes em profissões de atendimento ao público, saúde, educação e assistência social, mas também estão presentes em outros setores (Suh e Punnett 2022b; Kwon et al. 2021; Duarte et al. 2020). Em conjunto, esses achados indicam que as demandas emocionais não são apenas exigências funcionais do trabalho contemporâneo, mas elementos estruturantes do sofrimento psíquico quando não acompanhadas de suporte, reconhecimento e segurança psicossocial.

Altas demandas emocionais estão associadas a uma série de desfechos adversos para a saúde do trabalhador:

- Maior risco de sintomas de *burnout*, distúrbios do sono, exaustão emocional (Baek et al. 2023).
- Aumento da prevalência de sintomas depressivos, ansiedade, sofrimento psicológico, ideação suicida, episódios de depressão diagnosticada (Suh e Punnett 2022b; Kwon et al. 2021; Madsen et al. 2022).

- Elevação do risco de afastamentos prolongados do trabalho por motivo de doença (tanto por transtornos mentais quanto por outras causas, como doenças musculoesqueléticas, especialmente em ocupações com alta exigência emocional) (Framke et al. 2019; 2023).
- Redução do engajamento e da satisfação no trabalho, especialmente quando as demandas emocionais não fazem parte do papel esperado ou quando o clima de segurança psicossocial é baixo (Reh et al. 2021).

Todavia, o impacto negativo das demandas emocionais pode ser atenuado por fatores organizacionais, como suporte de supervisores, oportunidades de discussão e estratégias de enfrentamento, além de um ambiente que promova confiança e segurança psicológica (Andersen et al. 2025). As demandas emocionais são um fator de risco relevante e independente para adoecimento mental, com impacto significativo na saúde pública e na produtividade. Estratégias institucionais de suporte, redução de demandas extra papel e fortalecimento do clima de segurança psicossocial são recomendadas para mitigar esses efeitos (Baek et al. 2023; Reh et al. 2021; Andersen et al. 2025; Framke et al. 2019).

Interações Pessoais Hostis no Trabalho

As interações interpessoais hostis no ambiente de trabalho — incluindo violência, agressão verbal, *bullying*, assédio psicológico e maus-tratos por colegas, supervisores ou clientes — têm efeitos substanciais sobre a saúde mental dos trabalhadores. A literatura demonstra que tais experiências estão consistentemente associadas a sintomas depressivos, ansiedade, exaustão emocional, distúrbios do sono, *burnout*, ideação suicida e outros sintomas psicopatológicos (Ja et al. 2025; Tiesman et al. 2023; Verkuil et al. 2015; Yaranon et al. 2024; Fischer et al. 2014; Nishimura et al. 2024; Forresi et al. 2022; Pacheco et al. 2021; Jung et al. 2024; Rodríguez-Muñoz et al. 2022).

A exposição a *bullying* e agressão psicológica no trabalho aumentam o risco de depressão, ansiedade, queixas relacionadas ao estresse e sintomas somáticos (Verkuil et al. 2015; Pacheco et al. 2021). A violência e a agressão verbal elevam significativamente o risco de depressão e distúrbios do sono, especialmente quando as agressões são frequentes ou de conteúdo ameaçador (Forresi et al. 2022). Quanto maior o número de eventos hostis vivenciados, maior a probabilidade de sintomas psiquiátricos, incluindo transtorno de estresse pós-traumático e ideação suicida (Tiesman et al. 2023).

A hostilidade proveniente de colegas e supervisores (*insiders*) tem impacto particularmente negativo sobre o bem-estar afetivo, levando a maior exaustão emocional e sentimentos de raiva internalizada, além de aumentar o risco de comportamentos de desvalorização social fora do ambiente de trabalho (Yaranon et al. 2024; Pacheco et al. 2021; Rodríguez-Muñoz et al. 2022). Mulheres tendem a relatar maior sofrimento psicológico e internalização da raiva, enquanto homens apresentam mais frequentemente expressão externa de raiva (Pacheco et al. 2021).

Fatores de proteção, como suporte de colegas, supervisores e gestão, bem como um clima organizacional preventivo à violência, podem moderar os efeitos negativos dessas interações hostis (Jung et al. 2024). Estratégias institucionais de prevenção e resposta à agressão são fundamentais para mitigar o impacto sobre a saúde mental dos trabalhadores.

Altos Níveis de Cobrança no Trabalho

Altos níveis de demanda no trabalho estão associados a casos de depressão, sugerindo que intervenções sobre as taxas de cobranças devem ser alvo de melhorias na maioria das instituições (Åhlin et al. 2021). Um agravante para esses problemas é o trabalho precário, que vem aumentando nas economias modernas. As demandas emocionais elevadas, como lidar com clientes agressivos ou necessidade de suprimir emoções, se associam a maior prevalência de sintomas depressivos e ansiosos, especialmente em ocupações de contato direto com o público (Suh e Punnett 2022a).

Ainda, o efeito negativo das demandas de trabalho sobre a saúde mental é mais pronunciado em trabalhadores mais jovens, que também se beneficiam menos da autonomia no trabalho (Deady et al. 2025). Até mesmo profissionais da área de educação se tornaram mais vulneráveis às suas demandas. O declínio na saúde mental dos professores tem implicações significativas. Além de reduzir as demandas do trabalho, os profissionais e formuladores de políticas devem considerar como a autonomia individual dos professores pode ser proporcionada para melhorar a resiliência às altas demandas do trabalho e ajudar os professores a prosperar pessoal e profissionalmente (Morris et al. 2025).

Embora a presente revisão privilegie estudos quantitativos e epidemiológicos, a análise dos achados é orientada por uma leitura psicológica que reconhece os limites desses desenhos para apreender plenamente a experiência subjetiva do trabalho. Assim, os dados empíricos são

interpretados à luz de uma concepção de saúde mental que ultrapassa a mera identificação de fatores de risco, buscando compreender como as condições de trabalho incidem sobre a vivência afetiva, a construção de sentido e a possibilidade de elaboração simbólica da experiência laboral. Essa opção teórico-metodológica permite articular evidências robustas com uma reflexão psicológica mais ampla sobre o lugar do trabalho na vida mental dos sujeitos.

RESULTADOS

Esta revisão narrativa identificou três principais categorias de fatores do ambiente de trabalho que impactam negativamente a saúde mental: demandas emocionais, interações interpessoais hostis e altos níveis de cobrança. Os resultados corroboram a literatura que associa esses fatores a uma variedade de desfechos negativos para o trabalhador.

- **Demandas Emocionais no Trabalho:** São um fator de risco significativo para *burnout*, exaustão emocional, sintomas depressivos, ansiedade, distúrbios do sono e afastamentos prolongados do trabalho. O impacto negativo pode ser mitigado por fatores organizacionais, como o suporte de supervisores e um ambiente de trabalho que promova a segurança psicológica.

Do ponto de vista psicológico, as demandas emocionais assumem relevância não apenas pelo esforço requerido, mas pelo impacto que produzem sobre a autenticidade da experiência afetiva no trabalho. A exigência constante de regular, suprimir ou simular emoções pode gerar uma dissociação entre o que o trabalhador sente e o que lhe é permitido expressar, comprometendo a integração da experiência emocional à narrativa de si. Quando esse processo se torna crônico, o trabalho deixa de ser vivido como espaço de expressão subjetiva e passa a ser experimentado como fonte de desgaste afetivo, favorecendo o surgimento de sofrimento psíquico persistente.

- **Interações Interpessoais Hostis:** A exposição a *bullying*, assédio e agressão verbal está consistentemente associada a depressão, ansiedade, estresse pós-traumático e sintomas somáticos. O impacto é particularmente grave quando a hostilidade vem de colegas ou supervisores. O apoio social e um clima organizacional preventivo são fatores cruciais de proteção.

As interações interpessoais hostis no trabalho produzem efeitos que ultrapassam o impacto imediato do estresse ou da ansiedade, atingindo dimensões centrais da identidade e do

reconhecimento social. Experiências reiteradas de desvalorização, humilhação ou violência simbólica comprometem a percepção de dignidade e pertencimento, afetando a forma como o trabalhador constrói o sentido de sua atuação e de si mesmo no contexto laboral. Sob essa ótica, o sofrimento psíquico decorrente da hostilidade interpessoal pode ser compreendido como resultado de uma fratura na relação entre o sujeito e o espaço social do trabalho, com implicações profundas para a saúde mental.

- **Altos Níveis de Cobrança no Trabalho:** A alta cobrança, caracterizada por prazos apertados e tarefas complexas, é um agressor direto da saúde mental, associada à ansiedade e depressão. O trabalho precário e a falta de autonomia agravam o risco, com o impacto sendo mais acentuado em trabalhadores mais jovens.

A intensificação das cobranças no trabalho não se limita ao aumento das demandas objetivas, mas redefine a experiência subjetiva do tempo, da responsabilidade e do valor pessoal. A vivência constante de urgência, insuficiência e pressão por desempenho tende a colonizar a vida psíquica, dificultando a delimitação entre trabalho e outras esferas da existência. Nesse contexto, o sofrimento emerge não apenas do excesso de tarefas, mas da percepção contínua de inadequação e da impossibilidade de construir uma relação significativa e sustentável com o próprio fazer profissional.

DISCUSSÃO

A análise integrada dos resultados permite afirmar que o adoecimento mental relacionado ao trabalho deve ser compreendido como um fenômeno que envolve, simultaneamente, condições objetivas e experiências subjetivas. A literatura revisada evidencia que fatores como demandas emocionais, hostilidade interpessoal e alta cobrança tornam-se particularmente nocivos quando impedem o trabalhador de atribuir sentido à sua experiência, de reconhecer-se em sua atividade e de integrar o trabalho à sua história de vida. Assim, a saúde mental no trabalho emerge como um processo relacional e narrativo, no qual a experiência vivida ocupa papel central.

As demandas emocionais no trabalho destacam-se como um dos principais eixos explicativos do sofrimento psíquico. Profissões que exigem controle emocional constante, empatia intensa, gestão de conflitos e exposição frequente a situações de tensão apresentam maior vulnerabilidade ao estresse crônico e ao esgotamento. Quando tais demandas não são acompanhadas de suporte institucional, reconhecimento e espaços de elaboração subjetiva, o

trabalho deixa de operar como fonte de sentido e passa a constituir um fator de desgaste contínuo, afetando a saúde mental e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Os modelos contemporâneos de gestão, fortemente orientados por metas, desempenho e produtividade, intensificam esse cenário ao promoverem formas sutis e explícitas de controle, competitividade e individualização das responsabilidades. A literatura revisada indica que práticas gerenciais que negligenciam os limites humanos do trabalho contribuem para a normalização do sofrimento psíquico, transformando-o em custo invisível do processo produtivo. Nesses contextos, o adoecimento mental tende a ser interpretado como falha individual, reforçando estigmas e dificultando a busca por apoio.

Outro aspecto relevante diz respeito à precarização dos vínculos e à insegurança no trabalho, fenômenos amplamente associados ao aumento de ansiedade, medo, desamparo e perda de sentido. A instabilidade contratual, a informalidade e a fragilização de direitos comprometem não apenas a segurança material, mas também a possibilidade de construção de projetos de vida e de identificação com o trabalho. Assim, o sofrimento psíquico manifesta-se como expressão de uma experiência laboral marcada pela incerteza e pela erosão de referências simbólicas fundamentais.

Do ponto de vista psicológico, os resultados da revisão indicam que o trabalho permanece como elemento central na organização da subjetividade, influenciando a percepção de si, o sentimento de utilidade social e a construção de sentido de vida. Quando o trabalho falha em oferecer condições mínimas de reconhecimento, autonomia e pertencimento, instala-se um vazio experiencial que pode se traduzir em sintomas psíquicos e adoecimento. Essa compreensão dialoga com abordagens que concebem a saúde mental como processo dinâmico, atravessado por afetos, cognições e relações sociais.

As evidências analisadas também apontam limites importantes das intervenções centradas exclusivamente no indivíduo, como programas de gestão do estresse ou treinamentos de resiliência, quando dissociados de mudanças estruturais nas organizações. Embora tais estratégias possam oferecer alívio pontual, elas tendem a produzir efeitos restritos se não acompanhadas de políticas institucionais que promovam condições de trabalho mais justas, participativas e humanizadas. Nesse sentido, a promoção da saúde mental no trabalho exige ações integradas, que articulem cuidado individual, transformação organizacional e compromisso ético-político.

Em síntese, a revisão reforça a compreensão de que a saúde mental no trabalho constitui um fenômeno complexo, que demanda abordagens teóricas e práticas capazes de integrar

experiência subjetiva, afetividade, cognição e contexto social. Ao reconhecer o trabalho como espaço de produção de sentido e sofrimento, este artigo contribui para o fortalecimento de uma Psicologia comprometida com a dignidade humana, com a escuta das experiências vividas e com a construção de modos de trabalhar que favoreçam não apenas a produtividade, mas, sobretudo, o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão reafirma que o ambiente de trabalho desempenha um papel crítico na saúde mental dos indivíduos. Os principais agressores identificados — demandas emocionais, hostilidade interpessoal e alta cobrança — estão consistentemente associados a desfechos negativos. Em contrapartida, o suporte social e a autonomia emergem como importantes fatores protetores.

Apesar dos avanços na compreensão desses fenômenos, a maioria das intervenções ainda se concentra em estratégias individuais, como a gestão do estresse. Há uma lacuna notável na pesquisa sobre intervenções que atacam as causas subjacentes, ou seja, que promovem melhorias nas condições estruturais do trabalho.

À luz dessas reflexões, a promoção da saúde mental no trabalho exige que a Psicologia assuma um papel que vá além da mensuração de riscos e da implementação de estratégias adaptativas individuais. Torna-se fundamental recuperar a escuta da experiência do trabalhador, compreendendo o sofrimento psíquico como expressão de impasses na construção de sentido, no reconhecimento e na dignidade psicológica. Intervenções efetivas, portanto, devem considerar o trabalho como espaço privilegiado de produção de subjetividade, reafirmando seu potencial tanto para o adoecimento quanto para a realização humana.

Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas e políticas se concentrem no desenvolvimento e avaliação de intervenções organizacionais holísticas, que considerem não apenas o indivíduo, mas também a dinâmica da equipe, a liderança e a estrutura da organização. A criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e psicologicamente seguros é o caminho para um futuro sustentável para a saúde mental dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

Åhlin, Julia K., Jaana I. Halonen, Ida E.H. Madsen, Reiner Rugulies, Jeppe K. Sørensen, e Linda L. Magnusson Hanson. 2021. “Interrelationships between Job Demands, Low Back Pain

- and Depression: A Four-Way Decomposition Analysis of Direct and Indirect Effects of Job Demands through Mediation and/or Interaction”. *Journal of Affective Disorders* 282 (março): 219–26. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.12.061>.
- Andersen, Lars Peter, Jesper Pihl-Thingvad, e Dorte Raaby Andersen. 2025. “How Superiors Support Employees to Manage Emotional Demands: A Qualitative Study”. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 22 (5): 670. <https://doi.org/10.3390/ijerph22050670>.
- Areosa, João. 2021. “Ensaio sobre psicodinâmica do trabalho”. *Revista Katálisis* 24 (2): 321–30. <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2021.e77288>.
- Baek, Seong-Uk, Jin-Ha Yoon, e Jong-Uk Won. 2023. “Association between high emotional demand at work, burnout symptoms, and sleep disturbance among Korean workers: a cross-sectional mediation analysis”. *Scientific Reports* 13 (outubro): 16688. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-43451-w>.
- Deady, Mark, Richard W. Morris, Samuel B. Harvey, e Nick Glozier. 2025. “Changing Prevalence of Psychosocial Occupational Stressors and Their Impact on Employee Mental Health across Birth Cohorts”. *Journal of Epidemiology and Community Health* 79 (8): 607–13. <https://doi.org/10.1136/jech-2024-223096>.
- Duarte, Joana, Hanne Berthelsen, e Mikaela Owen. 2020. “Not All Emotional Demands Are the Same: Emotional Demands from Clients’ or Co-Workers’ Relations Have Different Associations with Well-Being in Service Workers”. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (21): 7738. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217738>.
- Fischer, Sebastian, Anita Wiemer, Laura Diedrich, Jörn Moock, e Wulf Rössler. 2014. “Hell Is Other People? Gender and Interactions with Strangers in the Workplace Influence a Person’s Risk of Depression”. *PloSOne* 9 (7): e103501. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0103501>.
- Forresi, Barbara, G. Michelini, W. Sapuppo, et al. 2022. “Anger, Personality Traits and Psychopathological Symptoms in Subjects Exposed to Negative Interpersonal Actions in Workplaces: An Observational Study in a Large Sample Attending a Center for Occupational Stress”. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 95 (8): 1763–73. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01868-2>.
- Framke, Elisabeth, Kristina Alexanderson, Jeppe Karl Sørensen, et al. 2023. “Emotional demands and all-cause and diagnosis-specific long-term sickness absence: a prospective cohort study in Sweden”. *The European Journal of Public Health* 33 (3): 435–41. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad072>.
- Framke, Elisabeth, Jeppe Karl Sørensen, Mads Nordentoft, et al. 2019. “Perceived and content-related emotional demands at work and risk of long-term sickness absence in the Danish workforce: a cohort study of 26 410 Danish employees”. *Occupational and Environmental Medicine* 76 (12): 895–900. <https://doi.org/10.1136/oemed-2019-106015>.

- Gray, Patricia, Sipho Senabe, Nisha Naicker, Spo Kgalamono, Annalee Yassi, e Jerry M. Spiegel. 2019. "Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (22): 4396. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224396>.
- Grimmond, Tessa, Tania King, Anthony D. LaMontagne, et al. 2024. "Workplace-Related Determinants of Mental Health in Food and Bar Workers in Western, High-Income Countries: A Systematic Review". *American Journal of Industrial Medicine* 67 (8): 696–711. <https://doi.org/10.1002/ajim.23620>.
- Harvey, Samuel B., Matthew Modini, Sadhbh Joyce, et al. 2017. "Can Work Make You Mentally Ill? A Systematic Meta-Review of Work-Related Risk Factors for Common Mental Health Problems". *Occupational and Environmental Medicine* 74 (4): 301–10. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>.
- Ja, Flores-Cohaila, Miranda-Chavez B, e Copaja-Corzo C. 2025. "The Causal Effect of Workplace Violence on Mental Health and Work-Related Outcomes: A Cross-Sectional Study Using Propensity Score Matching". *PloSOne* 20 (5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321845>.
- Jung, Franziska U., MargritLöbner, Francisca-Saveria Rodriguez, et al. 2024. "Associations between Person-Environment Fit and Mental Health - Results from the Population-Based LIFE-Adult-Study". *BMC Public Health* 24 (1): 2083. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19599-z>.
- Kim, Sang-Woo, Junghee Ha, June-Hee Lee, e Jin-Ha Yoon. 2021. "Association between Job-Related Factors and Work-Related Anxiety, and Moderating Effect of Decision-Making Authority in Korean Wageworkers: A Cross-Sectional Study". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18 (11): 5755. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115755>.
- Kropman, Daan, Rianne Appel-Meulenbroek, Lisanne Bergefurt, e Pascale LeBlanc. 2023. "The Business Case for a Healthy Office; a Holistic Overview of Relations between Office Workspace Design and Mental Health". *Ergonomics* 66 (5): 658–75. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2108905>.
- Kwon, Soon-Chan, Inah Kim, e Yu-Mi Kim. 2021. "Emotional Demand and Mental Health in Korean Employees". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18 (14): 7312. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147312>.
- Madsen, Ida EH, Jeppe Karl Sørensen, Julie Eskildsen Bruun, et al. 2022. "Emotional demands at work and risk of hospital-treated depressive disorder in up to 1.6 million Danish employees: a prospective nationwide register-based cohort study". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 48 (4): 302–11. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4020>.
- Morris, Richard W., Lisa E. Kim, Alyssa Milton, e Nick Glozier. 2025. "The Growing Effect of Job Demands on Teacher Mental Health: Results from a Longitudinal National Household Panel Survey". *BMC Public Health* 25 (1): 1810. <https://doi.org/10.1186/s12889-025->

22372-5.

- Nigam, Jeannie A. S., R. Michael Barker, Thomas R. Cunningham, Naomi G. Swanson, e L. Casey Chosewood. 2023. "Vital Signs: Health Worker-Perceived Working Conditions and Symptoms of Poor Mental Health - Quality of Worklife Survey, United States, 2018-2022". *MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report* 72 (44): 1197-205. <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm7244e1>.
- Nishimura, Y., S. Matsumoto, T. Sasaki, e T. Kubo. 2024. "Impacts of Workplace Verbal Aggression Classified via Text Mining on Workers' Mental Health". *Occupational Medicine (Oxford, England)* 74 (2): 186-92. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae009>.
- Pacheco, Emelda C. R. L., Ana Bártolo, Ana C. F. F. Almeida, E. W. de L. Paiva, e C. L. F. P. Lima. 2021. "Aggression as a Predictor of Mental Health Symptoms and Psychopathology in Public Sector Workers". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18 (2): 663. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020663>.
- Reh, S., K. Friebel, M. Liebers, et al. 2021. "Emotional Demands at Work and the Occurrence of Depressive Symptoms in Germany: Results from the German Socio-Economic Panel (G-SOEP)". *International Archives of Occupational and Environmental Health* 94 (8): 1599-1611. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01693-8>.
- Rodríguez-Muñoz, Alfredo, Cristina de Rivas, Francisco Gil, e Bernardo Moreno-Jiménez. 2022. "Workplace Interpersonal Hostility from Outsiders and Insiders: How Both Affect Burnout and Mental Health". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19 (10): 6296. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106296>.
- Rother, E. T. 2007. "Revisão sistemática X revisão narrativa". *Acta Paulista de Enfermagem* 20 (2): v-v. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.
- Rugulies, Reiner, Marianna Virtanen, e Samuel B. Harvey. 2023. "Systematic Review of the Effect of Interventions at Work on Common Mental Health Problems". *Occupational and Environmental Medicine* 80 (5): 275-85. <https://doi.org/10.1136/oemed-2022-108745>.
- Sousa, N. M. de, G. B. L. C. de Araújo, L. A. P. Bezerra, e R. K. B. C. L. da Silva. 2021. "Saúde mental e satisfação no trabalho: uma revisão integrativa". *Cadernos Saúde Coletiva* 29 (3): 355-65. <https://doi.org/10.1590/1414-462X202129030277>.
- Suh, I. e L. Punnett. 2022a. "Emotional demands at work and risk of common mental disorders, depressive symptoms and suicidal ideation: a systematic review and meta-analysis". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 48 (5): 348-60. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4024>.
- Suh, In, e Laura Punnett. 2022b. "Emotional demands at work and risk of common mental disorders, depressive symptoms and suicidal ideation: a systematic review and meta-analysis". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 48 (5): 348-60. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4024>.
- Tiesman, Hope, Susan M. Wall, L. Casey Chosewood, et al. 2023. "Psychiatric Symptoms Among Workers Reporting Workplace Harassment: A Systematic Review and Meta-

Analysis”. *American Journal of Industrial Medicine* 66 (11): 915–30.
<https://doi.org/10.1002/ajim.23555>.

Vasconcelos, I. C. de O., e J. H. de Faria. 2008. “Saúde e trabalho: o direito à saúde e os determinantes de doença na organização do trabalho”. *Revista Mal-Estar e Subjetividade* 8 (3): 649–75.