

# MUDANÇAS NA GESTÃO E SEUS IMPACTOS SOBRE FATORES PSICOSSOCIAIS E SAÚDE MENTAL EM TRABALHADORES DE UMA INDÚSTRIA

CHANGES IN MANAGEMENT AND THEIR IMPACTS ON PSYCHOSOCIAL  
FACTORS AND MENTAL HEALTH IN WORKERS IN AN INDUSTRY

Ciências da Saúde • 02/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/782751768](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/782751768)

Maíra de Cazeto Lopes<sup>1</sup>

Sérgio Roberto de Lucca<sup>2</sup>

## RESUMO

Os fatores psicossociais no trabalho emergem da interação entre a organização do trabalho e as características individuais dos trabalhadores, sendo reconhecidos como desencadeantes de estresse ocupacional e adoecimento físico e psíquico. O objetivo desta pesquisa foi analisar de que forma a mudança na gestão modificou os fatores psicossociais no trabalho e a saúde mental de trabalhadores de uma indústria. Trata-se de um estudo de caso, de corte transversal, com amostra repetida, de abordagem quantitativa, realizado com trabalhadores de uma indústria de médio porte localizada no interior do estado de São Paulo, realizado entre os anos de 2023 e 2024. Foram utilizados os instrumentos *Job Stress Scale* (JSS), *Self Report Questionnaire* (SRQ-20) e um formulário sociodemográfico. Observou-se uma variação de prevalência de 10% de casos indicativos de transtornos mentais comuns na primeira fase (2023), para 17% na segunda fase (2024) da pesquisa, sendo esse aumento estatisticamente significativo ( $p < 0,01$ ). Quanto aos fatores psicossociais, observou-se aumento de 12,8% do percentual de baixo apoio social após a transição na gestão, enquanto as dimensões de alta demanda e baixo controle apresentaram discreta redução. Os achados reforçam a importância do modelo de gestão no adoecimento de trabalhadores.

**Palavras-chave:** fatores psicossociais; saúde mental; indústria; transtornos mentais comuns.

## ABSTRACT

Psychosocial factors at work emerge from the interaction between work organization and the individual characteristics of workers, and are recognized as triggers for occupational stress and physical and mental illness. The objective of this research was to analyze how a change in management modified psychosocial factors at work and

the mental health of workers in a chemical industry. This is a cross-sectional case study with a repeated sample, using a quantitative approach, conducted with workers from a medium-sized industry located in the interior of the state of São Paulo, between 2023 and 2024. The Job Stress Scale (JSS), the Self Report Questionnaire (SRQ-20), and a sociodemographic questionnaire were used. A variation in prevalence was observed from 10% of cases indicative of common mental disorders in the first phase (2023) to 17% in the second phase (2024) of the research, this increase being statistically significant ( $p < 0.01$ ). Regarding psychosocial factors, a 12.8% increase in the percentage of low social support was observed after the management transition, while the dimensions of high demand and low control showed a slight reduction. These findings reinforce the importance of the management model in worker illness.

**Keywords:** Psychosocial factors; mental health; industry; common mental disorders.

## 1. INTRODUÇÃO

Os Fatores Psicossociais no Trabalho (FPT) têm sido reconhecidos como fatores centrais na determinação do estresse ocupacional e no adoecimento físico e psíquico de trabalhadores e trabalhadoras em escala global, incluindo o contexto brasileiro (Vieira; Santos, 2024; Souza *et al.*, 2023; Moronte; Albuquerque, 2021; WHO, 2008).

Segundo as Agências Internacionais, os FPT resultam da interação entre as características do ambiente e da organização do trabalho — como exigências por produtividade, eficiência e desempenho — e os aspectos individuais dos trabalhadores, tais como expectativas, capacidades, necessidades e valores socioculturais (WHO, 2008; ILO, 1986). Elevadas demandas de trabalho, jornada de trabalho extensas,

falta de controle e autonomia, relações interpessoais conflituosas, comunicação deficiente, falta de apoio social, e estratégias inadequadas de gestão impactam negativamente a saúde de quem trabalha (WHO, 2008; OH&S, 2021).

Condições psicossociais desfavoráveis no ambiente de trabalho, associadas à ausência de estratégias adequadas de gestão dos FPT por parte das organizações, podem comprometer a integridade física e mental de trabalhadores e trabalhadoras, e favorecer o aumento dos níveis de estresse e o surgimento de quadros de adoecimento, manifestados na forma de transtornos mentais (WHO, 2022; ILO, 1986).

No Brasil, os FPT figuram entre as principais causas na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT) do Ministério da Saúde a partir de 2023, nos grupos de transtornos mentais e comportamentais — como depressão, ansiedade, suicídio e *burnout* —, e de doenças dos sistemas circulatório, digestivo e osteomuscular (Brasil, 2023). Em 2024, a Previdência Social concedeu mais de 440 mil benefícios por transtornos mentais e comportamentais, um aumento de aproximadamente 67% em relação a 2023 (Brasil, 2024).

Considerando-se a escassez de pesquisas na indústria este estudo tem como objetivo descrever e analisar o impacto de uma mudança no modelo de gestão de uma indústria de médio porte sobre os fatores psicossociais no trabalho e sua relação com a saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A saúde mental no contexto do trabalho tem se consolidado como uma importante questão de saúde pública, em decorrência das

transformações nas formas de organização e gestão do trabalho e do aumento dos transtornos mentais entre trabalhadores. Evidências científicas demonstram que FPT, como altas demandas, baixo controle sobre as atividades, falta de reconhecimento, suporte social insuficiente, assédio moral e cobrança excessiva por metas, estão associados ao sofrimento psíquico, ao estresse ocupacional e ao adoecimento mental (Costa; Lacaz, 2012; Dejours, 1999; Karasek; Theorell, 1990).

A teoria da Psicodinâmica do Trabalho, proposta por Dejours (1994), destaca que o trabalho desempenha papel central na construção da identidade do indivíduo, podendo ser fonte de prazer quando possibilita autonomia, criatividade e reconhecimento. Em contrapartida, contextos organizacionais marcados por rigidez, alienação e ausência de reconhecimento tendem a gerar sofrimento e favorecer o desenvolvimento de transtornos mentais. De forma complementar, a teoria do estresse ocupacional compreende o adoecimento como resultado da interação entre demandas percebidas como excessivas e a capacidade individual de enfrentamento dessas exigências (Seley, 1956).

Nesse contexto, o modelo Demanda-Controle-Suporte Social, desenvolvido por Karasek e colaboradores, constitui uma das principais referências para a compreensão dos FPT. Segundo esse modelo, a combinação de altas demandas psicológicas, baixo controle sobre o trabalho e reduzido suporte social aumenta significativamente o risco de estresse ocupacional e de agravos à saúde física e mental (Karasek *et al.*, 1998).

Dessa forma, destaca-se que a compreensão dos FPT e de seus impactos sobre a saúde mental é fundamental para o

desenvolvimento de estratégias preventivas eficazes. Além disso, a identificação precoce de condições organizacionais potencialmente geradoras de estresse e sofrimento, aliada à implementação de ações voltadas à melhoria das condições de trabalho, ao fortalecimento do suporte social, à ampliação da autonomia e ao reconhecimento profissional, constitui um importante caminho para a promoção da saúde mental, a redução dos afastamentos por transtornos mentais e a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis (Vieira; Santos, 2024; Moronte; Albuquerque, 2021).

### **3. METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de caso, de corte transversal, com amostra repetida, de abordagem quantitativa em duas fases, entre os anos de 2023 e 2024, realizado em uma indústria de médio porte, localizada no interior do estado de São Paulo, e que empregava 151 trabalhadores de ambos os gêneros.

Todos os trabalhadores e trabalhadoras foram convidados(as) a participar do estudo. No entanto, devido aos critérios de inclusão e exclusão - ter vínculo empregatício com a empresa há no mínimo um ano, assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e completar os formulários -, obteve-se uma média de taxa de resposta de 45%, nas duas fases, o que resultou em uma amostra de conveniência de 70 trabalhadores(as) na primeira fase (2023), e 67 na segunda fase (2024) da pesquisa.

O impacto das mudanças na direção e gestão da empresa motivou a adoção de um delineamento transversal repetido. A gestão da empresa conduzida pelo seu fundador por 33 anos, foi substituída

por quatro sócios de capital, que não haviam participado da gestão da empresa desde a sua criação. Essa alteração significativa fez com que os pesquisadores levantassem a hipótese de que o novo modelo de gestão pudesse modificar o cenário dos fatores psicossociais no trabalho, e o perfil de adoecimento, após a transição.

A primeira fase do estudo foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2023, no período de transição da gestão da empresa, e foi caracterizada por aplicação de formulários de auto preenchimento. Após autorizada a realização da pesquisa por responsável da empresa, conduziu-se um estudo piloto com quinze trabalhadores, com o objetivo de avaliar a compreensão dos instrumentos e estimar o tempo médio de resposta, que variou entre 15 e 20 minutos. Após essa etapa, os formulários foram aplicados a grupos de 10 a 15 trabalhadores, em ambiente reservado dentro da própria organização, em horário de trabalho. A pesquisadora apresentou brevemente o estudo e os convidou a responderem aos formulários de forma digital, por meio de um *QR Code* que direcionava ao *Google Forms*. Após o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os participantes preencheram os formulários utilizando dispositivos próprios, com suporte da pesquisadora durante todo o processo.

A segunda fase foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2024, e repetiu-se o processo de avaliação.

Foram utilizados três instrumentos de auto preenchimento: O formulário sociodemográfico e profissional, elaborado pelos pesquisadores, incluiu 28 questões fechadas e semiabertas para levantamento de dados sociodemográficos e profissionais, como gênero, idade, raça, estado civil, tempo de vínculo com a empresa,

cargo, horário de turno; haviam também algumas perguntas referentes à percepção em relação à própria saúde; a *Job Stress Scale* (JSS), adaptada para o contexto brasileiro por Alves et al. (2004), e composta por 17 itens, teve como objetivo avaliar fatores psicossociais do trabalho com base nas dimensões da escala - demanda psicológica, controle sobre o trabalho e apoio social; e o *Self Report Questionnaire 20* (SRQ-20), instrumento de rastreamento de transtornos mentais comuns desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a partir do modelo proposto por Harding *et al.* (1980), e validado posteriormente no Brasil (Gonçalves; Stein; Kapczinski, 2008), é composto por 20 questões dicotômicas sobre sintomas psíquicos e somáticos. Cada resposta afirmativa recebe pontuação 1, sendo o escore total obtido pelo somatório das respostas positivas.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), sob parecer nº. 5.854.871.

Análise dos dados:

Inicialmente foi realizada a análise descritiva das variáveis do formulário sociodemográfico, nos dois períodos. Para identificar a prevalência de sintomas de TMC, foi utilizado o ponto de corte de 7 para ambos os sexos (Gonçalves *et al.*, 2008) - escores iguais ou superiores a 7 indicam suspeita de transtornos mentais comuns. Para analisar a diferença entre as prevalências de TMC nas duas fases do estudo, foi aplicado um teste de proporções. Para definição dos pontos de corte das dimensões da JSS, foram calculadas medidas de tendência central e de dispersão, incluindo média, desvio padrão, valores mínimo e máximo, e mediana. A variável

explicativa foi representada pelo tempo, e a variável de desfecho, pelos casos novos de transtornos mentais comuns (TMC). O nível de significância adotado nos testes foi de 5% ( $p < 0,05$ ). As análises foram realizadas utilizando o *software* R.

#### 4. RESULTADOS

O perfil dos participantes do estudo, nas duas fases do estudo, está descrito na Tabela 1. Do total de trabalhadores(as), tanto na primeira ( $n = 70$ ) como na segunda fase ( $n = 67$ ), a maioria de gênero masculino (68,6%; 70,2%), da raça branca (51,4%; 53,7%), tinha mais de 31 anos (67,1%; 68,1%), tinha companheiro(a) (57,1%; 58,2%) e filhos (67,2 em ambas as fases). Em relação às variáveis profissionais, a maioria trabalhava em atividades operacionais (61,4%; 62,7%), em turnos (51,4%; 52,2%) e tinha vínculo com a empresa há mais de 5 anos (57,2%; 58,2%), sendo que quase 50% trabalhava há mais de 10 anos.

Embora este estudo não tenha adotado um delineamento pareado, o baixo *turnover* e a consistência observada nas características descritivas dos sujeitos sugerem uma homogeneidade amostral relevante, contribuindo para a confiabilidade dos resultados e reforçando a validade interna da análise.

**Tabela 1.** Perfil sociodemográfico e profissional dos trabalhadores e trabalhadoras da indústria no interior de São Paulo, nas duas fases do estudo (2023/2024).

Variáveis	Categoria	Fase 1 F (%)	Fase 2 F (%)
-----------	-----------	-----------------	-----------------

Gênero	Feminino	22 (31,4%)	20 (29,8%)
	Masculino	48 (68,6%)	47 (70,2%)
Faixa etária	Até 30 anos	23 (32,9%)	21 (31,3%)
	De 31 a 40 anos	16 (22,8%)	16 (23,9%)
	41 anos ou mais	31 (44,3%)	30 (44,2%)
Estado civil	Com companheiro(a)	40 (57,1%)	39 (58,2%)
	Sem companheiro(a)	30 (42,9%)	28 (41,8%)
Raça	Branca	36 (51,4%)	36 (53,7%)
	Amarela	7 (10%)	7 (10,4%)
	Negra	17 (24,3%)	16 (23,9%)
	Outra	10 (14,3%)	8 (12%)
Filhos	Não	23 (32,8%)	22 (32,8%)
	Sim	47 (67,2%)	45 (67,2%)
Tipo de atividade	Operacional	43 (61,4%)	42 (62,7%)
	Administrativa	15 (21,4%)	14 (20,9%)
	Supervisão	12 (17,2%)	11 (16,4%)
Turno	Horário comercial	34 (48,6%)	32 (47,8%)
	Outro horário	36 (51,4%)	35 (52,2%)
Tempo de empresa	De 1 a 2 anos	15 (21,4%)	13 (19,4%)
	De 2 a 5 anos	15 (21,4%)	15 (22,4%)
	De 5 a 10 anos	9 (12,9%)	9 (13,4%)
	10 anos ou mais	31 (44,3%)	30 (44,8%)

Fonte: Dos autores

De acordo com os dados da Tabela 2, entre a primeira e a segunda fase da pesquisa houve um aumento estatisticamente significativo ( $p < 0,01$ ) na prevalência de casos suspeitos de TMC, sugerindo que a mudança de gestão pode ter impactado negativamente a saúde mental dos trabalhadores e trabalhadoras da organização.

**Tabela 2.** Distribuição da prevalência de TMC dos trabalhadores e trabalhadoras da indústria no interior de São Paulo, nas duas fases

do estudo (2023/2024).

<b>Fase</b>	<b>Casos não suspeitos F (%)</b>	<b>Casos suspeitos F (%)</b>	<b>P valor</b>
Primeira	63 (90)	7 (10)	<b>0,0098</b>
Segunda	49 (73)	18 (27)	

Fonte: Dos autores

A questão 17 do SRQ-20, destinada à identificação de ideação suicida — “*O pensamento de acabar com sua vida já passou por sua cabeça?*” — foi analisada neste estudo. Na primeira fase, entre os 70 participantes, 11,4% (n = 8) responderam afirmativamente ao item. Já na segunda fase, dos 67 trabalhadores avaliados, 16,4% (n = 11) apresentaram resposta positiva à mesma questão, o que representa um aumento de 5% em relação à fase anterior. Tal incremento foi observado após a mudança na gestão da empresa, não sendo possível afirmar, de forma conclusiva, a influência direta dessa mudança ou das alterações organizacionais sobre essas respostas.

A Tabela 3 representa as prevalências das dimensões demanda, controle e apoio social nas duas fases da pesquisa, categorizadas em níveis baixo e alto. Houve um aumento de 12,8% na categoria de baixo apoio social na segunda fase do estudo, sugerindo que atualmente a percepção sobre o suporte recebido no trabalho está pior em relação à primeira fase.

**Tabela 3.** Distribuição da prevalência das três dimensões da JSS, classificadas em níveis baixo e alto, dos trabalhadores e trabalhadoras da indústria no interior de São Paulo, nas duas fases do estudo (2023/2024).

Variáveis	Categoria	Fase 1 F (%)	Fase 2 F (%)
Demanda	Alta	30 (42,9)	24 (35,8)
	Baixa	40 (57,1)	43 (64,2)
Controle	Alto	23 (32,9)	33 (49,3)
	Baixo	47 (67,1)	34 (50,7)
Apoio Social	Alto	33 (47,1)	23 (34,3)
	Baixo	37 (52,9)	<b>44 (65,7)</b>

Fonte: Dos autores

## 5. DISCUSSÃO

Mudanças no modelo de gestão e na organização do trabalho influenciam diretamente os Fatores Psicossociais no Trabalho (FPT), podendo resultar em consequências adversas à saúde de trabalhadores e trabalhadoras, como o aumento dos níveis de estresse e o desenvolvimento de doenças físicas e psíquicas (Niedhammer; Quatrevaux; Bertrais, 2025; Andrade; Andrews; De Oliveira Sato, 2024; Lima, 2021; Antunes; Druck, 2015; Antunes, 2014). Práticas gerenciais caracterizadas por normas rígidas e pela desconsideração da trajetória sócio-histórica e das expectativas dos trabalhadores tendem a favorecer processos de alienação, impactando negativamente o sentido atribuído ao trabalho e os níveis de satisfação (Dejours, 2015).

A mudança no modelo de gestão não se limita a uma alteração administrativa, mas reconfigura o modo como o trabalho é organizado, controlado e avaliado, afetando diretamente os FPT. A

intensificação das exigências, associada à fragilização das relações de suporte e à restrição da autonomia, atuam como mecanismo central na produção do sofrimento psíquico (Niedhammer I, Pineau E, Rosankis, 2024; Fløvik; Knardahl; Christensen, 2019).

Conforme resultados apresentados na Tabela 2, houve um aumento significativo de 17 pontos percentuais na prevalência de casos suspeitos de TMC entre os participantes deste estudo, decorrido um ano após a mudança de gestão da empresa, o que representou um crescimento relativo de 170%. Esse achado é consistente com resultados descritos na literatura, que indicam prevalências de suspeição para TMC variando entre uma média de 9% a 32% (Sousa; Araújo, 2024; Felício; Cunha; Silvestre Silva-Junior, 2021; Campos *et al.*, 2020; Smolen *et al.*, 2018). O aumento observado sugere que os efeitos das transformações organizacionais tendem a se intensificar ao longo do tempo, à medida que os trabalhadores enfrentam dificuldades de adaptação às novas exigências produtivas, acumulando tensões e desgaste progressivo da saúde mental.

A intensificação da pressão no ambiente de trabalho, caracterizada pelo aumento das exigências físicas e psicológicas, tem se agravado por diferentes motivos, como a competição excessiva e a precarização das relações de trabalho, marcada pelo acúmulo de atividades, decorrente da escassez de mão de obra, sensação constante de insuficiência de tempo para cumprir as tarefas, prazos cada vez mais reduzidos e metas quase que inatingíveis e instabilidade contratual (Antunes; Druck, 2015; Antunes, 2014; Dos Santos; Da Costa, 2025). Todos estes fatores reunidos criam um ambiente nocivo para a saúde física e psíquica de trabalhadores e trabalhadoras, podendo se manifestar na forma de transtornos mentais, como depressão, ansiedade e *burnout*, ou de outras

doenças decorrentes da dificuldade de adaptação do trabalhador à lógica produtivista (Dos Santos; Da Costa, 2025).

Os efeitos do adoecimento psíquico relacionado ao trabalho manifestam-se de diversas formas. No âmbito individual, observa-se a redução da qualidade de vida, prejuízos na capacidade de execução das atividades, impactos nos relacionamentos interpessoais e na trajetória profissional. Nas organizações, refletem na produtividade, no clima organizacional, no aumento da rotatividade de pessoal e nos custos operacionais (Dos Santos; Da Costa, 2025).

Um achado particularmente relevante refere-se à ideação suicida. De acordo com os resultados da questão 17 do SRQ-20, mais de 10% dos participantes da pesquisa relataram ideação suicida, observando-se um aumento relativo de 50% após um ano da mudança na gestão da empresa. Esse percentual mostra-se superior ao observado em outros estudos, que variaram em média entre 0,5% a 7% (Felício; Cunha; Silvestre Silva-Junior, 2021; Koch Colomby *et al*, 2025; Bottega; Perez; Merlo, 2018). A ideação suicida não deve ser compreendida como expressão de fragilidades individuais isoladas, mas como um marcador extremo de sofrimento psíquico relacionado às condições e à organização do trabalho (Niedhammer; Pineau; Rosankis, 2024; Vieira *et al.*, 2023).

Os novos modelos de gestão, ancorados em uma lógica neoliberal, tendem a intensificar a percepção de insegurança, desesperança, medo e autoexigência, impondo aos trabalhadores um nível mais elevado de sujeição a práticas gerenciais de caráter exploratório e violento. As consequências dessas transformações, promovidas em nome do lucro desenfreado e da produtividade a qualquer custo,

repercutem de forma significativa na vida e na saúde dos trabalhadores, afetando valores, fragilizando vínculos afetivos e ampliando a individualização e a solidão, condições que podem contribuir para o agravamento do sofrimento psíquico e, em casos extremos, levar ao suicídio (Venco; Barreto, 2010).

O suicídio e a ideação suicida têm sido destacados na literatura como desfechos associados aos FPT, como a alta demanda de trabalho, o baixo controle, o reduzido apoio social, o medo de perder o emprego, o assédio, e os conflitos entre trabalho e família, os quais contribuem para o aumento do estresse e do esgotamento emocional (Vieira *et al.*, 2023; Vivian; Neto, 2021).

Conforme evidenciado na Tabela 3, uma parcela expressiva dos participantes, tanto na primeira quanto na segunda fase do estudo, apresentou níveis elevados de demanda psicológica no trabalho. Além disso, mais da metade dos trabalhadores referiu baixo controle e autonomia sobre as atividades laborais e baixo apoio social. Destaca-se que, após a mudança no modelo de gestão, houve piora na percepção do apoio social, evidenciando o enfraquecimento das relações de suporte no ambiente de trabalho, o que pode ter contribuído para o aumento dos casos suspeitos de TMC.

Esses achados dialogam diretamente com o modelo Demanda–Controle–Apoio Social, segundo o qual contextos caracterizados por altas exigências psicológicas associadas a baixos níveis de controle e apoio configuram situações de alto desgaste, com maior risco de comprometimento da saúde física e mental (Karasek, 2008). Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, tais condições favorecem a emergência do sofrimento psíquico, especialmente quando os trabalhadores não dispõem de espaços coletivos de

reconhecimento, cooperação e elaboração do sofrimento, resultando na perda do sentido do trabalho (Dejours, 2015).

Estudos indicam que fatores psicossociais no trabalho — incluindo altas exigências psicológicas, ausência de apoio social e limitada autonomia — estão consistentemente associados ao desgaste mental e ao risco de adoecimento psíquico (Sousa; Araújo, 2024; Da Silva *et al.*, 2022; Campos *et al.*, 2020; Vig *et al.*, 2020; Van der Molen *et al.*, 2019; Fan; Mustard; Smith, 2019). A falta de apoio social, tanto por parte das lideranças quanto dos pares, constitui um importante fator de risco para agravos à saúde mental e física, enquanto a percepção de suporte no trabalho tem sido associada ao aumento do bem-estar e à proteção da saúde (Da Silva *et al.*, 2022; Karasek, 2008; Vig *et al.*, 2020). Evidências apontam ainda que a ausência de apoio social está relacionada a desfechos físicos, como sintomas osteomusculares e limitações funcionais (Rodrigues, 2025).

Segundo Karasek (2008), ambientes de trabalho marcados por exigências intensas de desempenho, metas e produtividade tendem a intensificar os ritmos de trabalho e elevar as demandas psicológicas impostas aos trabalhadores. Quando essas exigências se articulam a baixos níveis de controle e autonomia, ampliam-se significativamente os riscos de adoecimento. Estudos internacionais corroboram essa perspectiva, demonstrando associações entre maior autonomia, apoio social e melhores condições de saúde mental, bem como menor prevalência de transtornos mentais (Fan; Mustard; Smith, 2019). A alta demanda psicológica também tem sido associada a desfechos como má qualidade do sono, presenteísmo, doenças osteomusculares e cardiovasculares (Mond *et al.*, 2024; Shimabuku; Mendonça; Fidelis, 2017; Alves *et al.*, 2004).

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas, como: a utilização de uma amostra de conveniência restrita a uma única empresa do setor químico, o que limita a generalização dos achados; a ausência de delineamento pareado, que impede a identificação individual das mudanças ao longo do período; o uso de instrumentos de autorrelato, sujeitos a vieses de informação; e o tamanho reduzido da amostra, que limita análises de associação mais robustas. Destaca-se, ainda, a possibilidade de ocorrência do viés do trabalhador saudável, uma vez que a amostra foi composta por trabalhadores ativos no momento da coleta de dados.

Apesar dessas limitações, os resultados contribuem de forma relevante para a compreensão dos impactos das mudanças no modelo de gestão sobre os fatores psicossociais no trabalho e a saúde mental, evidenciando a associação entre o enfraquecimento do apoio social, a persistência de altas demandas psicológicas e o aumento da prevalência de casos suspeitos de TMC.

Os achados reforçam a necessidade de que processos de mudança organizacional sejam acompanhados de estratégias voltadas à preservação e ao fortalecimento dos recursos psicossociais no trabalho, especialmente o apoio social, a autonomia e os espaços coletivos de diálogo. Intervenções no âmbito da gestão do trabalho, da formação de lideranças e da promoção da saúde mental mostram-se fundamentais para prevenir o adoecimento e mitigar os impactos negativos das transformações produtivas sobre a vida e a saúde de trabalhadores e trabalhadoras.

## **6. CONCLUSÃO**

Os resultados deste estudo evidenciaram um aumento significativo na prevalência de casos suspeitos de transtornos mentais comuns após a mudança no modelo de gestão da empresa. Observou-se um incremento absoluto de 17 pontos percentuais, correspondendo a um crescimento relativo de 170% em comparação ao período anterior à intervenção organizacional. Adicionalmente, verificou-se um aumento de 12,8 pontos percentuais na dimensão de baixo apoio social no trabalho, indicando uma percepção menos favorável dos trabalhadores em relação ao suporte oferecido pela organização.

Os resultados reforçam a relevância dos fatores psicossociais nas estratégias organizacionais e nas políticas de saúde do trabalhador, inclusive em contextos de transição gerencial, e a importância das ações de prevenção, promoção e cuidado nos processos de trabalho para a redução do adoecimento e para a construção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, Márcia Guimarães de Mello et al. Versão resumida da Job Stress Scale: adaptação para o português. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 164-171, 2004.

ANDRADE, Marcela Alves; ANDREWS, David M.; OLIVEIRA SATO, Tatiana. Psychosocial work aspects, work ability, mental health and SARS-CoV-2 infection rates of on-site and remote Brazilian workers during the COVID-19 pandemic: a longitudinal study. *BMC Public Health*, London, v. 24, n. 1, p. 2767, 2024.

ANTUNES, Ricardo; DRUCK, Graça. A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. *O Social em Questão*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 34, p. 19-40, jul./dez. 2015.

ANTUNES, Ricardo. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 28, n. 81, p. 39-53, 2014.

\_\_\_\_\_. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa; MERLO, Álvaro Crespo. Foi como uma vela se apagando: intervenção com trabalhadores bancários a partir de um suicídio. *Trabalho (En)Cena*, Palmas, v. 3, n. 2, p. 17-33, 2018.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo, segundo os 200 códigos da Classificação Internacional de Doenças – CID-10 mais incidentes, no Brasil. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/AEAT-2023/secao-i-estatisticas-de-acidentes-do-trabalho>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Saúde mental: afastamentos dobram em dez anos e chegam a 440 mil. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-03/afastamentos-por-transtornos-mentais-dobram-em-dez-anos-chegam-440-mil>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CAMPOS, Françoise Magalhães et al. Estresse ocupacional e saúde mental no trabalho em saúde: desigualdades de gênero e raça. *Cadernos Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 579-589, 2020.

COSTA, Maria da Conceição de Almeida; LACAZ, Francisco Antonio de Castro. Saúde mental e trabalho: desafios para a vigilância em

saúde do trabalhador. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 10, p. 2817-2826, 2012.

DEJOURS, Christophe. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 21-32.

DOS SANTOS, Tarcísio Botas; COSTA, Vanessa Índio do Brasil da. Pressão no trabalho e adoecimento psíquico: repercussões para o indivíduo, a empresa e o estado. *Epitaya E-books*, v. 1, n. 115, p. 144-161, 2025.

FAN, Jonathan K.; MUSTARD, Cameron; SMITH, Peter M. Psychosocial work conditions and mental health: examining differences across mental illness and well-being outcomes. *Annals of Work Exposures and Health*, Oxford, v. 63, n. 5, p. 546-559, 2019.

FELÍCIO, Phelipe Monteiro; CUNHA, Arthur Arantes; SILVA-JÚNIOR, João Silvestre. Sofrimento mental em trabalhadores de duas metalúrgicas do estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 560-564, 2021.

FLØVIK, Lise; KNARDAHL, Stein; CHRISTENSEN, Jan Olav. The effect of organizational changes on the psychosocial work environment: changes in psychological and social working conditions following organizational changes. *Frontiers in Psychology*, Lausanne, v. 10, art. 2845, 2019.

GONÇALVES, Daniel Maffasioli; STEIN, Airton Tetelbon; KAPCZINSKI, Flavio. Avaliação de desempenho do Self-Reporting Questionnaire como instrumento de rastreamento psiquiátrico: um estudo

comparativo com o Structured Clinical Interview for DSM-IV-TR. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 380-390, 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management: psychological health and safety at work – guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO, 2021.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Psychosocial factors at work: recognition and control. Geneva: ILO, 1986. Disponível em: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf). Acesso em: 15 out. 2024.

KARASEK, Robert et al. The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. Journal of Occupational Health Psychology, Washington, v. 3, n. 4, p. 322-355, 1998.

\_\_\_\_\_. Low social control and physiological deregulation: the stress-disequilibrium theory, towards a new demand-control model. SJWEH Supplements, Helsinki, n. 6, p. 117-135, 2008.

KARASEK, Robert; THEORELL, Töres. Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books, 1990.

KOCH COLOMBY, Renato et al. Uma mensagem brutal: análise de indicadores de ideação suicida e transtornos mentais comuns entre trabalhadores de uma instituição pública. Trabalho EnCena, v. 10, 2025.

LIMA, Francisco de Paula Antunes. Ergonomia, ciência do trabalho, ponto de vista do trabalho: a ciência do trabalho numa perspectiva histórica. *Ação Ergonômica*, v. 1, n. 2, p. 35-45, 2021.

MOND, Lieselotte et al. The relationship between physical and psychosocial workplace exposures and life expectancy free of musculoskeletal and cardiovascular disease in working life. *BMC Public Health*, London, v. 24, n. 1, p. 2198, 2024.

MORONTE, Elver Andrade; ALBUQUERQUE, Guilherme Souza Cavalcanti de. Organização do trabalho e adoecimento dos bancários: uma revisão de literatura. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 128, p. 216-233, 2021.

NIEDHAMMER, Isabelle; PINEAU, Elodie; ROSANKIS, Elodie. Associações entre exposições psicossociais no trabalho e ideação suicida no estudo nacional francês SUMER. *Journal of affective disorders*, v. 356, p. 699-706, 2024.

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes. Relação entre fatores de risco psicossociais no trabalho e sintomas osteomusculares em professores universitários. *Revista Brasileira de Medicina*, v. 1, p. 8, 2025.

SELYE, Hans. *The stress of life*. New York: McGraw-Hill, 1956.

SHIMABUKU, Rose Helen; MENDONÇA, Helenides; FIDELIS, Ariana. Presenteísmo: contribuições do modelo demanda-controle para a compreensão do fenômeno. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 65-78, 2017.

SMOLEN, Jenny Rose et al. Intersectionality of race, gender, and common mental disorders in Northeastern Brazil. *Ethnicity & Disease*, Atlanta, v. 28, n. 3, p. 207-214, 2018.

SILVA, Marculina da et al. Apoio social em trabalhadores da saúde: tendências das produções nacionais. *Research, Society and Development*, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 1, e25111124864, 2022.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 25, n. 91/92, p. 7-14, 1999.

SOUSA, Camila Carvalho de; ARAÚJO, Tânia Mara de. Efeitos combinados de gênero, raça e estressores ocupacionais na saúde mental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 49, e2024pi12, 2024.

SOUSA, Raymara Melo de et al. Transtornos mentais comuns, produtividade e presenteísmo em trabalhadores de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, v. 57, e20220296, 2023.

VAN DER MOLEN, Henk F. et al. Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: an updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, London, v. 10, e034849, 2020.

VENCO, Selma; BARRETO, Margarida. O sentido social do suicídio no trabalho. *Revista Espaço Acadêmico*, Maringá, v. 9, n. 108, p. 1-8, 2010.

VIEIRA, Bárbara et al. Risco de suicídio no trabalho: revisão integrativa sobre fatores psicossociais. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 47, p. 253-268, 2023.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; SANTOS, Nayara Cristina Teixeira. Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 49, e2024smsubj1, 2024.

VIG, Kelsey D et al. Mental health and social support among public safety personnel. *Occupational Medicine*, Oxford, v. 70, n. 6, p. 427-433, 2020.

VIVIAN, João Conde; NETO, Hernâni Veloso. Condições psicossociais de trabalho percebidas numa empresa industrial. *Cesqua-Cadernos de Engenharia de Segurança, Qualidade e Ambiente*, v. 1, n. 4, p. 1-19, 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. PRIMA-EF: guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives. Geneva: WHO, 2008. Disponível em: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/43966/1/9789241597104\\_eng\\_Part1.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/43966/1/9789241597104_eng_Part1.pdf). Acesso em: 25 nov. 2024.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: WHO, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 10 dez. 2024.

---

<sup>1</sup> Discente do programa de pós graduação da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>2</sup> Docente do programa de pós graduação da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)