interapia

V. 4 N. 2 (2026) · ARTIGO ORIGINAL · ISSN 3085-9085

ARTIGO ORIGINAL PSICODINÂMICA DO TRABALHO · GOVERNANÇA

Método PENSAR®: governança psicossocial — Parte I: a lacuna operacional

The PENSAR® Method: psychosocial governance — Part I: the operational gap

Ulisses Alexandre Jadanhi ORCID 0009-0000-4129-2001

Pesquisador independente, Brasília-DF, Brasil. enlevo.brasil@gmail.com

PUBLICADO 31 AGO 2026

RESUMO

Os riscos psicossociais relacionados ao trabalho consolidaram-se, na última década, como objeto explícito de regulação e de responsabilidade institucional. No Brasil, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 e a Lei nº 14.831/2024 deslocaram o tema do campo do benefício voluntário para o da obrigação de gerenciamento documentado. Persiste, entretanto, uma lacuna operacional: a literatura oferece modelos explicativos robustos sobre o adoecimento ocupacional e evidência consistente sobre intervenções isoladas, mas pouca orientação sobre como uma organização sustenta, no tempo, um ciclo de mensuração, normatização, simulação, aplicação e revisão de fatores psicossociais. Esta é a primeira de três partes sequenciais que apresentam o Método PENSAR® como artefato de governança psicossocial organizacional, conduzidas segundo os princípios da Design Science Research. A parte I cumpre as atividades de identificação do problema e de fundamentação: delimita o ambiente psicossocial como objeto legítimo de gestão; sistematiza os modelos Demanda-Controle, Desequilíbrio Esforço-Recompensa e Demandas e Recursos do Trabalho; incorpora a contribuição da psicodinâmica do trabalho e os construtos de segurança psicológica, justiça organizacional e clima; examina os requisitos da mensuração psicossocial; e demonstra que a lacuna remanescente não é explicativa, mas de projeto.

Palavras-chave: riscos psicossociais; governança organizacional; saúde mental no trabalho; gestão de riscos ocupacionais; Design Science Research.

ABSTRACT

Over the past decade, work-related psychosocial risks have become an explicit object of regulation and institutional accountability. In Brazil, the revision of Regulatory Standard No. 1 and Law No. 14,831/2024 shifted the subject from the domain of voluntary benefits to that of documented management obligations. An operational gap nevertheless remains: the literature offers robust explanatory models of work-related illness and consistent evidence on isolated interventions, yet little guidance on how an organization sustains, over time, a cycle of measurement, standard setting, simulation, deployment, and review of psychosocial factors. This is the first of three sequential parts presenting the PENSAR® Method as an artifact of organizational psychosocial governance, conducted under the principles of Design Science Research. Part I carries out the problem-identification and grounding activities: it delimits the psychosocial environment as a legitimate object of management; systematizes the Demand-Control, Effort-Reward Imbalance, and Job Demands-Resources models; incorporates the contribution of the psychodynamics of work and the constructs of psychological safety, organizational justice, and climate; examines the requirements of psychosocial measurement; and demonstrates that the remaining gap is not explanatory but one of design.

Keywords: psychosocial risks; organizational governance; workplace mental health; occupational risk management; Design Science Research.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

ARTIGO EM TRÊS PARTES

Este é o primeiro de três artigos sequenciais que apresentam o Método PENSAR® como artefato de governança psicossocial organizacional. A parte I — aqui publicada — estabelece a fundamentação teórica e demonstra a existência de uma lacuna operacional. A parte II, com os princípios de projeto derivados dos padrões de falha documentados e a arquitetura do ciclo de seis etapas, sai neste mesmo fascículo. A parte III, com as fronteiras éticas e regulatórias, a camada tecnológica de suporte e a agenda de avaliação empírica, saiu em v. 4, n. 1 (abril de 2026). As três partes constituem um único argumento e se leem em conjunto.

1 Introdução

A relação entre organização do trabalho e adoecimento psíquico deixou de ser, nas últimas quatro décadas, objeto de disputa conceitual para tornar-se objeto de evidência epidemiológica acumulada. Desde a formulação do modelo Demanda-Controle (KARASEK, 1979) até as meta-revisões contemporâneas (NIEDHAMMER; BERTRAIS; WITT, 2021), a literatura convergiu para uma conclusão robusta: características mensuráveis da organização do trabalho — demandas, latitude decisória, apoio social, reconhecimento, justiça procedimental, clareza de papel, previsibilidade e qualidade da liderança — predizem desfechos de saúde mental e física independentemente de características individuais dos trabalhadores. O ambiente psicossocial de trabalho não é, portanto, um epifenômeno da personalidade de quem trabalha; é uma propriedade da organização, passível de descrição, mensuração e modificação deliberada (RUGULIES, 2019).

Essa consolidação científica produziu, na década de 2020, uma consolidação normativa correspondente. A Organização Mundial da Saúde publicou diretrizes que recomendam explicitamente intervenções organizacionais dirigidas a fatores de risco psicossocial, e não apenas medidas dirigidas ao indivíduo (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022), e a ISO 45003:2021 forneceu, pela primeira vez, um referencial internacional dedicado à gestão de riscos psicossociais dentro de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2021).

No Brasil, o deslocamento foi igualmente nítido. A Lei nº 14.831/2024 instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, referencial público de reconhecimento para organizações que estruturem programas de saúde mental com governança, transparência e continuidade (BRASIL, 2024a). Paralelamente, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1, ao explicitar os riscos psicossociais entre os riscos ocupacionais a serem identificados, avaliados e controlados no âmbito do Programa de Gerenciamento de Riscos, transferiu o tema do campo da iniciativa voluntária para o da obrigação documentada e fiscalizável (BRASIL, 2020, 2024b). O efeito prático é frequentemente subestimado: a organização deixa de ser avaliada pelo que diz promover e passa a ser avaliada pelo que consegue demonstrar que identificou, registrou, tratou e revisou.

Há, contudo, uma assimetria entre a maturidade do conhecimento sobre causas e a do conhecimento sobre processos de gestão. Sabe-se bastante sobre quais fatores psicossociais adoecem; sabe-se consideravelmente menos sobre como uma organização real instala e sustenta, ao longo de anos, um ciclo de mensuração, deliberação, normatização e revisão desses fatores. As revisões de intervenções organizacionais são consistentes em dois pontos aparentemente contraditórios: intervenções dirigidas ao ambiente de trabalho têm potencial de efeito superior às dirigidas exclusivamente ao indivíduo (LAMONTAGNE *et al.*, 2007; MONTANO; HOVEN; SIEGRIST, 2014), mas apresentam alta taxa de resultados nulos ou inconsistentes quando avaliadas empiricamente (AUST *et al.*, 2023; JOYCE *et al.*, 2016). A explicação predominante para esse paradoxo não é a inadequação do conteúdo das intervenções, e sim a fragilidade dos processos de implementação: contexto não diagnosticado, participação insuficiente, ausência de patrocínio gerencial, descontinuidade e — de forma recorrente — ausência de mecanismo de revisão que permita corrigir a intervenção enquanto ela ocorre (NIELSEN, 2013; NIELSEN; RANDALL, 2013; VON THIELE SCHWARZ *et al.*, 2021).

Essa lacuna é, no sentido estrito, uma lacuna de projeto. Não é uma pergunta sobre a natureza do mundo — do tipo que a ciência explicativa responde — mas sobre a construção de um artefato capaz de produzir um resultado desejado em condições organizacionais reais: precisamente a classe de problema para a qual a Design Science Research foi formulada (HEVNER *et al.*, 2004; VAN AKEN, 2004), cuja contribuição científica reside na explicitação dos princípios de projeto que tornam o artefato eficaz, e não apenas no artefato em si (GREGOR; HEVNER, 2013).

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

1.1 O problema de pesquisa

O problema que o trabalho enfrenta pode ser formulado da seguinte maneira: *como estruturar um ciclo organizacional auditável que converta a experiência psicossocial de trabalho em dados agregados, os dados em interpretação institucional, a interpretação em política formal, a política em capacidade operacional testada, a capacidade em rotina aplicada e a rotina em indicador revisável — sem violar as fronteiras éticas e regulatórias que separam a gestão organizacional do cuidado clínico e da vigilância individual?*

A formulação contém três restrições que a maior parte das propostas existentes trata de modo implícito. A de *continuidade*: o ciclo deve operar indefinidamente, e não como projeto com data de encerramento. A de *rastreabilidade*: cada etapa deve produzir evidência documental verificável por terceiros — auditoria, fiscalização, certificação, litígio. E a de *fronteira ética*: nenhum elemento do ciclo pode produzir, para o empregador, leitura clínica ou identificação nominal de trabalhadores em suposto risco, sob pena de converter um instrumento de proteção em instrumento de discriminação (AJUNWA; CRAWFORD; SCHULTZ, 2017).

1.2 Objetivo e delimitação desta parte

O objetivo geral do trabalho completo é apresentar, fundamentar e submeter ao escrutínio crítico o Método PENSAR® — ciclo de seis etapas denominadas Pesquisar, Entender, Normatizar, Simular, Aplicar e Revisar. Esta primeira parte cumpre objetivo específico delimitado: sistematizar a base teórica que sustenta o artefato e, a partir dela, caracterizar com precisão a natureza da lacuna que o artefato se propõe a preencher.

A contribuição pretendida é conceitual e metodológica, não empírica. O trabalho não relata resultados de ensaio, quase-experimento ou estudo de caso longitudinal; relata a construção fundamentada de um artefato e propõe o desenho pelo qual ele deve ser testado. Na tipologia de Gregor e Hevner (2013), situa-se no quadrante de *improvement*: solução nova para problema conhecido, cuja justificação repousa na coerência teórica dos princípios de projeto e na plausibilidade de sua avaliação futura. Reivindicações de eficácia comprovada seriam, neste estágio, cientificamente ilegítimas — e são explicitamente evitadas.

Três delimitações adicionais devem ser registradas. O artefato é um método de governança — de organização de decisões, políticas, indicadores e revisões —, e não protocolo de tratamento, técnica psicoterapêutica ou instrumento de avaliação psicológica individual. É deliberadamente agnóstico quanto a instrumentos, porque a escolha instrumental depende de adequação cultural, validação local e licenciamento. E o enquadramento regulatório brasileiro é discutido de forma descritiva, sem parecer jurídico.

2 Método

A pergunta que orienta o trabalho não é descritiva nem explicativa, mas prescritiva: não indaga como o mundo é, e sim como um artefato deve ser construído para produzir um efeito desejado sob restrições conhecidas. Van Aken (2004) argumentou que a pesquisa em gestão possui, ao lado de sua vertente explicativa, uma vertente de ciência do projeto, cujo produto característico é a proposição tecnológica — uma prescrição da forma "para obter o resultado Y em contextos da classe C, algo como a intervenção X deve ser realizada". Hevner *et al.* (2004) formalizaram o paradigma da Design Science Research, articulado em três ciclos: relevância, rigor e projeto. O Método PENSAR® é, nessa taxonomia, um método: uma sequência definida de passos, com os construtos que definem seu vocabulário e um modelo que descreve a relação entre suas partes. Sua avaliação não se dá pela verdade de suas proposições — métodos não são verdadeiros ou falsos — mas por utilidade, eficácia, aderência a restrições e generalidade dentro de uma classe de contextos.

Adotou-se, como referência procedimental, a metodologia de seis atividades proposta por Peffers *et al.* (2007). **Esta primeira parte cobre as duas primeiras.** A *identificação do problema* procedeu por convergência de três fontes: a literatura de avaliação de intervenções organizacionais, que documenta falha sistemática de implementação; o corpo normativo emergente, que passou a exigir gerenciamento documentado de riscos psicossociais; e a observação de prática organizacional, na qual predominam ações pontuais desconectadas de ciclo de gestão. A *fundamentação* — o ciclo de rigor de Hevner *et al.* (2004) — é o levantamento da base de conhecimento da qual os requisitos serão derivados, e constitui as seções 3 a 7 deste texto.

A derivação dos requisitos de projeto e o desenvolvimento do artefato constituem a parte II; a demonstração e a avaliação, projetadas mas não executadas, integram a parte III. Registre-se com clareza: nenhuma etapa de avalia-

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

ção empírica foi realizada, e o conjunto das três partes relata um artefato fundamentado, não comprovado.

3 O ambiente psicossocial de trabalho como objeto de gestão

A expressão *fatores psicossociais no trabalho* designa o conjunto de características da organização, do conteúdo e das relações de trabalho com potencial de afetar a saúde física e mental de quem trabalha. Rugulies (2019) propôs delimitação precisa, distinguindo três níveis frequentemente confundidos: as condições objetivas de trabalho, existentes independentemente da percepção individual; a percepção dessas condições, mediada por atribuição de significado; e as respostas individuais a essa percepção. A distinção não é retórica. Ela determina o objeto legítimo da ação organizacional: uma política de gestão psicossocial atua sobre condições e sobre as regras que as produzem, não sobre a subjetividade de indivíduos. Confundir os níveis conduz, na prática, a intervenções que responsabilizam o trabalhador por reagir mal a uma condição que a própria organização produziu e mantém.

O acúmulo de evidência é hoje substancial. Stansfeld e Candy (2006) identificaram, em meta-análise de estudos prospectivos, associação entre alta tensão no trabalho, baixo apoio social, desequilíbrio esforço-recompensa e incidência de transtornos mentais comuns; Theorell *et al.* (2015) confirmaram a associação entre tensão no trabalho e sintomas depressivos; Kivimäki *et al.* (2012), com dados individuais de mais de 190 mil participantes, documentaram associação entre tensão no trabalho e doença coronariana; e Harvey *et al.* (2017) concluíram haver evidência razoável de que o desenho do trabalho, a qualidade da gestão e a justiça organizacional contribuem causalmente para o adoecimento mental.

Três implicações de gestão decorrem desse corpo de evidência. A primeira é que os fatores psicossociais são propriedades organizacionais mensuráveis, e não estados individuais inacessíveis. A segunda é que sua distribuição é desigual entre unidades da mesma organização: a variabilidade entre setores, turnos e cadeias de comando costuma exceder a variabilidade entre organizações, o que torna a média corporativa um indicador pobre e potencialmente enganoso. A terceira é que os efeitos são temporalmente defasados: a exposição precede o desfecho por meses ou anos, de modo que a ausência de sintomas visíveis em dado momento não é evidência de ausência de risco — implicação que fundamenta, na parte II, a proposição do tempo como eixo explícito de gestão.

4 Modelos explicativos consolidados

4.1 Demanda-Controle e sua extensão para apoio social

O modelo Demanda-Controle (KARASEK, 1979) postula que a tensão psicológica no trabalho resulta da interação entre as demandas psicológicas impostas ao trabalhador e a latitude decisória de que dispõe — a combinação entre autonomia sobre o próprio trabalho e oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades. A configuração de alta demanda com baixo controle define a condição de alta tensão (*job strain*); a de alta demanda com alto controle define o trabalho ativo, associado a aprendizagem e motivação. A formulação teve consequências duradouras porque deslocou o foco do volume de trabalho para a relação entre exigência e margem de manobra — variável diretamente manipulável por decisões de desenho organizacional.

Johnson e Hall (1988) estenderam o modelo incorporando o apoio social como terceira dimensão: a condição de maior risco passa a ser a de alta demanda, baixo controle e baixo apoio, denominada *isostrain*; Karasek e Theorell (1990) a articularam a um programa de redesenho do trabalho. A relevância dessa extensão para um método de governança é direta: o apoio social é, entre as três dimensões, a mais sensível à qualidade da liderança imediata e às normas de interação da equipe — portanto, aquela sobre a qual políticas, protocolos e capacitação de lideranças exercem influência mais rápida.

4.2 O modelo de desequilíbrio esforço-recompensa

Siegrist (1996) propôs modelo complementar, centrado na reciprocidade da troca social entre esforço despendido e recompensa recebida. As recompensas relevantes não se restringem à remuneração: incluem estima, reconhecimento, segurança no emprego e perspectivas de progressão. O desequilíbrio persistente entre alto esforço e baixa recompensa constitui condição de risco, potencializada por um traço de comprometimento excessivo (*overcommitment*) que leva o trabalhador a sustentar o desequilíbrio (SIEGRIST *et al.*, 2004).

O modelo tem particular pertinência para organizações públicas e para setores de alta vocação identitária — segurança, saúde, educação —, nos quais o esforço é sustentado por sentido de missão e a recompensa material é rígida por natureza estatutária. Aí a variável de gestão acioná-

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

vel não é a remuneração, e sim a estrutura de reconhecimento, a previsibilidade de carreira e a justiça percebida nos processos de alocação — dimensões que uma política institucional pode normatizar.

4.3 Demandas e recursos do trabalho

O modelo *Job Demands-Resources* (DEMEROUTI *et al.*, 2001; BAKKER; DEMEROUTI, 2017) generalizou as formulações anteriores ao propor que qualquer ocupação pode ter seus fatores de risco classificados em duas categorias — demandas e recursos — e que dois processos relativamente independentes operam simultaneamente: um de deterioração da saúde, no qual demandas crônicas exaurem recursos e conduzem à exaustão; e um motivacional, no qual recursos disponíveis promovem engajamento. Recursos amortecem o impacto das demandas, e demandas elevadas amplificam o efeito da escassez de recursos.

A generalidade do modelo é simultaneamente sua força e sua fragilidade: Schaufeli e Taris (2014) apontaram que a flexibilidade taxonômica do JD-R permite acomodar quase qualquer achado empírico, o que reduz sua falseabilidade. Para o projeto de um método de gestão, entretanto, essa flexibilidade é útil — o JD-R fornece a gramática comum que permite mapear, em qualquer contexto ocupacional, quais exposições reduzir e quais recursos instalar, exatamente a estrutura de decisão que uma política institucional precisa produzir.

4.4 Recursos, recuperação e carga alostática

Três formulações completam o quadro explicativo. A teoria de Conservação de Recursos (HOBFOLL, 1989) sustenta que o estresse decorre da ameaça, perda ou insuficiência de retorno sobre recursos investidos, e explica fenômenos de espiral de perda: quem já dispõe de menos recursos é mais vulnerável a perdas adicionais, o que produz desigualdade crescente dentro da mesma organização e constitui argumento decisivo em favor de leitura por unidade, e não por média corporativa. O modelo Esforço-Recuperação (MEIJMAN; MULDER, 1998) desloca a ênfase da magnitude da carga para a suficiência da recuperação: reações de carga são funcionais e reversíveis desde que haja oportunidade adequada de recuperação, e tornam-se patogênicas quando a recuperação é sistematicamente insuficiente. A implicação de gestão é precisa e frequentemente ignorada: intervalos, desconexão, escalas, cadência de plantões e previsibilidade de jornada não são benefícios, são variáveis de controle de risco. Por fim, a carga alostática (MCEWEN, 1998) fornece o mecanismo biológico plausível do desgaste cumulativo. Em conjunto, essas contribuições sustentam a tese temporal central do trabalho: o dano psicossocial organizacional é, tipicamente, produto de repetição e não de evento.

5 A contribuição da psicodinâmica do trabalho

A tradição inaugurada por Dejours (1992, 1999) oferece um contraponto necessário aos modelos de exposição-desfecho. Em vez de tratar o trabalhador como receptor passivo de exposições, examina as estratégias defensivas — individuais e coletivas — mobilizadas para suportar o sofrimento decorrente do descompasso entre trabalho prescrito e trabalho real. O sofrimento, nessa leitura, não é sinônimo de patologia: pode ser criativo, quando a organização do trabalho permite transformar a experiência em reconhecimento e sentido; ou patogênico, quando as vias de transformação estão bloqueadas.

Dois conceitos dessa tradição importam a um método de governança. O primeiro é o reconhecimento como operador central da saúde no trabalho: o julgamento de utilidade proferido pela hierarquia e o julgamento de beleza proferido pelos pares convertem esforço em identidade, de modo que sistemas de gestão que suprimem espaços de deliberação sobre o trabalho real suprimem também a possibilidade desse reconhecimento. O segundo são as estratégias coletivas de defesa: a normalização do sofrimento em determinados coletivos — o silêncio como norma, a hipervalorização da resistência, a desqualificação de quem adoece — produz subnotificação sistemática. A consequência metodológica é direta e severa: em ambientes com defesas consolidadas, indicadores autorrelatados subestimam a exposição, e a ausência de queixa não pode ser lida como ausência de risco.

No campo brasileiro, essa tradição foi desenvolvida por Codo (1999), Jacques e Codo (2002), Mendes (2007) e Seligmann-Silva (2011), entre outros, com a produção sobre *burnout* no país sistematizada por Carlotto e Câmara (2008). Ela acrescenta ao debate internacional a análise de contextos de precarização e de vínculos institucionais rígidos, nos quais as alavancas clássicas de redesenho do trabalho — mobilidade, negociação individual, saída — estão indisponíveis.

6 Segurança psicológica, justiça organizacional e clima

6.1 Segurança psicológica

Edmondson (1999) definiu segurança psicológica como a crença compartilhada, entre membros de uma equipe, de

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

que o ambiente é seguro para a assunção de riscos interpessoais — perguntar, discordar, admitir erro, pedir ajuda, relatar problema. O construto é de nível de equipe, e sua consequência primária é comportamental: equipes psicologicamente seguras exibem comportamento de aprendizagem, o que se traduz em detecção precoce de falhas (FRAZIER *et al.*, 2017).

Para um método de governança psicossocial, a segurança psicológica ocupa posição dupla e crítica: é simultaneamente desfecho desejável do programa e pré-condição da validade da mensuração. Onde ela é baixa, os instrumentos de escuta produzem dados enviesados na direção da complacência, precisamente nas unidades onde o risco é maior. Nenhum tratamento estatístico corrige essa distorção; apenas o desenho do processo — anonimato tecnicamente garantido, supressão de células pequenas, ausência de retaliação demonstrada ao longo de ciclos sucessivos — pode reduzi-la. Daí que um ciclo repetido produza dados mais fidedignos que uma medição única.

6.2 Justiça organizacional

A literatura de justiça organizacional (COLQUITT *et al.*, 2001) decompõe a percepção de justiça em dimensões distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. Elovainio, Kivimäki e Vahtera (2002) demonstraram que a justiça procedimental e a justiça relacional predizem desfechos de saúde independentemente das dimensões clássicas de demanda e controle, estabelecendo a justiça como preditor psicossocial autônomo.

O achado tem consequência de projeto notável: a forma como decisões são tomadas e comunicadas — critérios explícitos, consistência, oportunidade de manifestação, tratamento respeitoso, informação adequada — constitui, em si, fator de risco ou de proteção. Um método que produz políticas formais, fluxos previsíveis e critérios explícitos de decisão atua sobre a justiça procedimental mesmo quando não altera nenhuma condição material do trabalho — alavanca de baixo custo e efeito mensurável, historicamente subutilizada.

6.3 Clima organizacional e clima de segurança

A pesquisa sobre clima de segurança (ZOHAR, 2010) demonstrou que percepções compartilhadas sobre as prioridades reais da organização — inferidas das práticas efetivas de gestão, não das declarações formais — predizem comportamento seguro e desfechos de acidente. Os trabalhadores leem a prioridade verdadeira nas decisões cotidianas em situações de conflito entre produção e segurança, e não nos documentos de política.

A transposição para o domínio psicossocial é direta: uma política de saúde mental que não sobrevive ao primeiro conflito com metas de produção não produz clima; produz cinismo. A implicação de projeto é que o teste de cenários e a preparação de lideranças para situações de conflito — a etapa de simulação, descrita na parte II — não é adorno pedagógico, mas o mecanismo pelo qual a política declarada se converte, ou não, em prioridade percebida. Schein (2010) formulou o mesmo princípio em vocabulário cultural: cultura é aprendida do que os líderes medem e controlam sistematicamente, e de como reagem a incidentes críticos.

7 Desfechos, liderança e mensuração

7.1 Desfechos organizacionais

A síndrome de *burnout*, operacionalizada por Maslach e Jackson (1981) nas dimensões de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, permanece o desfecho psicossocial mais estudado; Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) consolidaram sua interpretação como desajuste crônico entre pessoa e trabalho, deslocando a explicação do plano da vulnerabilidade individual para o do desenho organizacional. A Classificação Internacional de Doenças, em sua 11ª revisão, incorporou o *burnout* como fenômeno ocupacional, e não como condição médica (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2019). A distinção é jurídica e eticamente decisiva: *burnout*, nessa definição, é problema de gestão do trabalho antes de ser problema clínico do trabalhador, e a leitura organizacional legítima do fenômeno é agregada e dirigida às condições — não à identificação de indivíduos exaustos.

Quanto aos desfechos de continuidade, duas cautelas se impõem. Estimativas de custo de absenteísmo e presenteísmo variam amplamente conforme metodologia, população e país; por isso o trabalho trata a justificativa econômica do modelo como argumento de risco e continuidade, não como promessa de resultado financeiro. E indicadores de absenteísmo e rotatividade são defasados em relação à exposição: quando se movem, o dano já ocorreu. Sua função em um sistema de governança é de verificação retrospectiva, não de alerta precoce — papel que cabe a indicadores de exposição e de clima, mensurados de forma antecedente.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

7.2 Liderança como variável psicossocial

Montano *et al.* (2017) quantificaram, em meta-análise, associações entre estilos de liderança e saúde mental dos subordinados, com efeitos protetores para liderança transformacional, orientada a relações e apoiadora, e deletérios para liderança destrutiva e abusiva. Três consequências de projeto derivam daí. Primeiro, a liderança intermediária é o principal mecanismo de transmissão entre política declarada e experiência vivida: nenhuma política psicossocial se implementa sem passar por ela. Segundo, o líder imediato é também sujeito de exposição, frequentemente em posição de alta demanda com controle limitado, o que torna insustentável qualquer modelo que lhe atribua responsabilidade sem lhe fornecer recurso, protocolo e retaguarda. Terceiro, a capacitação de lideranças deve ser dirigida a comportamentos observáveis em situações críticas — como conduzir uma conversa quando alguém sinaliza sofrimento, como acionar encaminhamento sem invadir a esfera clínica, como redistribuir carga sem punir — e não a conteúdo conceitual genérico sobre saúde mental. Esta é a justificação teórica direta da etapa de simulação, e delimita o que uma intervenção de redesenho pode legitimamente prometer: alteração de condições que a organização controla, e não modificação de disposições individuais.

7.3 Requisitos da mensuração psicossocial

O campo dispõe de instrumentos padronizados maduros — o *Job Content Questionnaire* (KARASEK; THEORELL, 1990), o questionário de Desequilíbrio Esforço-Recompensa (SIEGRIST *et al.*, 2004) e o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (KRISTENSEN *et al.*, 2005), entre outros. Essa maturidade convive, porém, com três limitações práticas: a adaptação transcultural, que exige tradução, retrotradução, revisão por comitê e pré-teste; a condição de uso, sujeita a regimes de licenciamento distintos conforme a natureza acadêmica ou comercial da aplicação; e o ajuste ao propósito, pois um instrumento epidemiológico otimiza comparabilidade populacional, ao passo que um instrumento de gestão precisa otimizar acionabilidade por unidade. Por essas razões o artefato é agnóstico quanto ao instrumento, especificando requisitos que qualquer instrumentação deve satisfazer: cobertura das dimensões teoricamente fundamentadas; validade e fidedignidade para a população-alvo; adequação cultural verificada; extensão compatível com aplicação repetida; agregação por unidade; e conformidade quanto a direitos de uso.

Duas decisões técnicas extrapolam a psicometria clássica. A primeira é a validade como argumento: Messick (1995) estabeleceu que validade não é propriedade do instrumento, mas do argumento que sustenta uma interpretação específica de escores para um uso específico. Um instrumento válido para descrever exposição agregada de uma unidade não é, por isso, válido para inferir estado clínico de um indivíduo — distinção que constitui a base técnica da fronteira ética do modelo, desenvolvida na parte III. A segunda é o viés de método comum: quando exposição e desfecho são medidos pela mesma fonte, no mesmo instrumento e no mesmo momento, parte da associação observada é atribuível ao método (PODSAKOFF *et al.*, 2003); a mitigação exige separação temporal entre medidas e fontes independentes, como registros administrativos de afastamento e rotatividade.

8 A natureza da lacuna

Cada modelo identifica com rigor um conjunto de exposições e um mecanismo plausível de dano; nenhum especifica o procedimento organizacional pelo qual uma exposição identificada se converte em norma escrita, em capacidade instalada e em indicador revisado. A Tabela 1 sintetiza essa assimetria.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

MODELO OU TRADIÇÃO	O QUE EXPLICA	O QUE NÃO OFERECE	CONSEQUÊNCIA PARA A GESTÃO
Demanda-Controle-Apoio	Tensão como produto de exigência, margem de manobra e apoio da equipe	Ordem de prioridade entre unidades e cadência de reavaliação	Redesenho de autonomia sem critério de quando revisar o que foi feito
Esforço-Recompensa	Adoecimento por reciprocidade rompida entre esforço e reconhecimento	Procedimento para converter reconhecimento em norma institucional	A política de reconhecimento fica a cargo do estilo de cada gestor
Demandas e Recursos	Gramática geral das exposições a reduzir e dos recursos a instalar	Falseabilidade estreita; nada sobre implementação e continuidade	Diagnóstico amplo sem regra de decisão sobre o que tratar primeiro
Psicodinâmica do trabalho	Defesas coletivas, reconhecimento e subnotificação do sofrimento	Saída agregada e auditável por terceiros externos à organização	Escuta qualificada sem registro que resista a auditoria ou a litígio
Segurança psicológica e justiça	Condições de validade da escuta e efeito próprio do procedimento	Mecanismo que sustente essas condições ao longo de anos	Medição única em clima inseguro produz dado enviesado e complacente

Tabela 1 — Alcance e limite dos principais referenciais explicativos quanto à operação de um ciclo de governança psicossocial. A coluna de limite não registra defeito dos modelos, que não foram formulados para esse fim, mas a fronteira entre conhecimento explicativo e conhecimento de projeto.

A leitura conjunta da tabela sustenta a tese desta parte. A lacuna não é explicativa: não faltam modelos, e os disponíveis convergem. A lacuna é de projeto, e tem três faces. A *face temporal*: os mecanismos de dano são cumulativos, mas os dispositivos de gestão disponíveis são episódicos — campanhas, palestras, pesquisas de clima anuais sem devolutiva, aplicativos oferecidos sem estrutura —, de modo que há desalinhamento estrutural entre o mecanismo causal e a forma do dispositivo que pretende enfrentá-lo. A *face probatória*: o corpo normativo emergente exige demonstração documental, e nenhum modelo explicativo produz, por si, a cadeia de evidências que uma auditoria, uma fiscalização ou um litígio exigem. E a *face ética*: a mesma granularidade que tornaria a mensuração mais acionável é a que a aproxima da vigilância individual, de modo que qualquer solução precisa incorporar limites técnicos irreversíveis à desagregação — e não apenas compromissos declarados.

Duas observações delimitam essa conclusão. Afirmar que existe lacuna de projeto não implica que nada tenha sido proposto: a ISO 45003:2021 é o referencial mais desenvolvido disponível. O argumento é que tais referenciais especificam *o que* deve existir sem especificar *como* a existência se sustenta no tempo, por qual cadência, com quais critérios de qualidade por etapa e com quais modos previsíveis de degradação. E a lacuna é empiricamente atestada, não apenas inferida (NIELSEN; RANDALL, 2013; AUST *et al.*, 2023).

9 Considerações finais

Esta primeira parte estabeleceu a base de conhecimento sobre a qual o Método PENSAR® será construído: delimitou o ambiente psicossocial como objeto legítimo de gestão; sistematizou os modelos explicativos consolidados; incorporou a psicodinâmica do trabalho e sua consequência sobre a validade do autorrelato; examinou os construtos de segurança psicológica, justiça organizacional e clima, que operam simultaneamente como desfechos e como condições de validade da mensuração; e revisou os requisitos de qualquer mensuração organizacional.

A conclusão é de natureza negativa e, por isso mesmo, produtiva. O conhecimento explicativo disponível é maduro o bastante para identificar o que adoece e indicar sobre o que agir; não é, e não poderia ser, suficiente para especificar o procedimento organizacional que sustenta a ação ao longo do tempo. Essa insuficiência não é falha dos modelos — é a diferença entre ciência explicativa e ciência do projeto. Reconhecê-la é a condição para formular o problema corretamente: o que falta não é mais uma teoria sobre causas, e sim um artefato, cujo valor se mede por utilidade demonstrada.

A parte II, neste mesmo fascículo, examina os padrões de falha documentados nas avaliações de processo de intervenções organizacionais, deriva deles sete princípios de projeto e apresenta a arquitetura do ciclo de seis etapas — Pesquisar, Entender, Normatizar, Simular, Aplicar e Revisar — com suas entradas, saídas, critérios de qualidade e riscos de degradação, além da proposição do tempo como quarto eixo explícito de gestão, ao lado de pessoas, processos e resultados.

Declarações

Conflito de interesses. O método descrito é objeto de registro de marca de titularidade do autor e é empregado em sua atividade profissional; esse vínculo constitui conflito de interesse potencial, explicitado e discutido na seção de limitações da parte III. O autor é

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

proprietário da revista e integra o quadro da instituição mantenedora; declaração de ausência de conflitos de interesse; participação de membro da comissão editorial sobre este trabalho.

Financiamento. A pesquisa não recebeu financiamento específico de agências públicas, comerciais ou sem fins lucrativos.

Nota de edição. A divisão em partes sequenciais e a normalização de referências foram realizadas pela editoria.

Disponibilidade de dados. Não se aplica: trata-se de artigo conceitual e metodológico, sem produção de dados primários.

Nota editorial. Este é o primeiro de três artigos de um único trabalho, publicados no volume 4 (partes I e II neste fascículo; parte III em v. 4, n. 1). A divisão atende ao limite de extensão fixado na Política Editorial da revista e foi acordada com o autor. Nenhum conteúdo foi suprimido.

Referências

AJUNWA, I.; CRAWFORD, K.; SCHULTZ, J. Limitless worker surveillance. *California Law Review*, v. 105, n. 3, p. 735-776, 2017.

AUST, B. *et al*. How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, v. 49, n. 5, p. 315-329, 2023.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.

BRASIL. *Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024*: institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Brasília: Diário Oficial da União, 2024a.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 1*: disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília: Diário Oficial da União, 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 1*: atualização relativa aos riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília: Diário Oficial da União, 2024b.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *Psico*, v. 39, n. 2, p. 152-158, 2008.

CODO, W. (org.). *Educação*: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1999.

COLQUITT, J. A. *et al*. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

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

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

DEMEROUTI, E. *et al*. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

ELOVAINIO, M.; KIVIMÄKI, M.; VAHTERA, J. Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, v. 92, n. 1, p. 105-108, 2002.

FRAZIER, M. L. *et al*. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, v. 70, n. 1, p. 113-165, 2017.

GREGOR, S.; HEVNER, A. R. Positioning and presenting design science research for maximum impact. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 337-355, 2013.

HARVEY, S. B. *et al*. Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, v. 74, n. 4, p. 301-310, 2017.

HEVNER, A. R. *et al*. Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, v. 44, n. 3, p. 513-524, 1989.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 45003:2021 — Psychological health and safety at work*: guidelines for managing psychosocial risks. Genebra: ISO, 2021.

JACQUES, M. G.; CODO, W. (org.). *Saúde mental & trabalho*: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

JOHNSON, J. V.; HALL, E. M. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease. *American Journal of Public Health*, v. 78, n. 10, p. 1336-1342, 1988.

JOYCE, S. *et al*. Workplace interventions for common mental disorders: a systematic meta-review. *Psychological Medicine*, v. 46, n. 4, p. 683-697, 2016.

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

KARASEK, R.; THEORELL, T. *Healthy work*: stress, productivity, and the reconstruction of working life. Nova York: Basic Books, 1990.

KIVIMÄKI, M. *et al*. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet*, v. 380, n. 9852, p. 1491-1497, 2012.

KRISTENSEN, T. S. *et al*. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, v. 31, n. 6, p. 438-449, 2005.

LAMONTAGNE, A. D. *et al*. A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of*

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

Occupational and Environmental Health, v. 13, n. 3, p. 268-280, 2007.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 397-422, 2001.

MCEWEN, B. S. Stress, adaptation, and disease: allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, v. 840, p. 33-44, 1998.

MEIJMAN, T. F.; MULDER, G. Psychological aspects of workload. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; DE WOLFF, C. J. (ed.). *Handbook of work and organizational psychology*. Hove: Psychology Press, 1998. v. 2, p. 5-33.

MENDES, A. M. (org.). *Psicodinâmica do trabalho*: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MESSICK, S. Validity of psychological assessment. *American Psychologist*, v. 50, n. 9, p. 741-749, 1995.

MONTANO, D.; HOVEN, H.; SIEGRIST, J. Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. *BMC Public Health*, v. 14, art. 135, 2014.

MONTANO, D. *et al*. Leadership, followers' mental health and job performance in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 38, n. 3, p. 327-350, 2017.

NIEDHAMMER, I.; BERTRAIS, S.; WITT, K. Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, v. 47, n. 7, p. 489-508, 2021.

NIELSEN, K. How can we make organizational interventions work? *Human Relations*, v. 66, n. 8, p. 1029-1050, 2013.

NIELSEN, K.; RANDALL, R. Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 5, p. 601-617, 2013.

PEFFERS, K. *et al*. A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PODSAKOFF, P. M. *et al*. Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

RUGULIES, R. What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, v. 45, n. 1, p. 1-6, 2019.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the Job Demands-Resources Model. In: BAUER, G. F.; HÄMMIG, O. (ed.). *Bridging occupational, organizational and public health*. Dordrecht: Springer, 2014. p. 43-68.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SELIGMANN-SILVA, E. *Trabalho e desgaste mental*: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SIEGRIST, J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 1, n. 1, p. 27-41, 1996.

SIEGRIST, J. *et al*. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, v. 58, n. 8, p. 1483-1499, 2004.

STANSFELD, S.; CANDY, B. Psychosocial work environment and mental health: a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, v. 32, n. 6, p. 443-462, 2006.

THEORELL, T. *et al*. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*, v. 15, art. 738, 2015.

VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.

VON THIELE SCHWARZ, U. *et al*. How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 30, n. 3, p. 415-427, 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Burn-out an "occupational phenomenon"*: International Classification of Diseases. Genebra: WHO, 2019.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHO guidelines on mental health at work*. Genebra: WHO, 2022.

ZOHAR, D. Thirty years of safety climate research: reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, v. 42, n. 5, p. 1517-1522, 2010.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

COMO CITAR

JADANHI, U. Método PENSAR®: governança psicossocial — Parte I: a lacuna operacional. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 2, p. 4-14, 2026.

LICENÇA

Publicado em acesso aberto sob licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional. O autor mantém os direitos sobre a obra e concede à revista o direito de primeira publicação.