

PERTENCIMENTO: UM PILAR INVISÍVEL PARA A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Alcione Oliveira Ribeiro¹
Ana Claudia Yamashiro Arantes²
Edson Lopes³
Flávia Zorzi Branco⁴

RESUMO

O presente trabalho busca compreender o pertencimento como um pilar invisível, porém essencial, para a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Fundamentado em uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, o estudo dialoga com referenciais da Psicologia Individual de Alfred Adler, da filosofia dialógica de Martin Buber e da Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours, além de integrar contribuições contemporâneas sobre segurança psicológica e gestão organizacional. Discutem-se os impactos das transformações neoliberais e das dinâmicas competitivas na fragilização dos laços sociais e no aumento do sofrimento psíquico. Em contraponto, apresentam-se estratégias sustentadas por políticas organizacionais éticas e pelas diretrizes das normas internacionais da série ISO, voltadas à construção de ambientes mais saudáveis, participativos e humanizados. Conclui-se que o fortalecimento do pertencimento e da confiança nas relações de trabalho favorece o engajamento, a cooperação e a integridade subjetiva, configurando uma alternativa à lógica de produtividade e reconhecimento externo.

Palavras-chave: Pertencimento; Saúde Mental; Trabalho; Psicodinâmica; Confiança.

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo tem se configurado como um dos principais espaços de produção de subjetividade, desempenho e também de sofrimento. A aceleração tecnológica, a competitividade exacerbada e as novas exigências de desempenho têm impactado profundamente a saúde mental dos trabalhadores, revelando o quanto o trabalho deixou de ser apenas uma atividade produtiva para se tornar o eixo estruturante da identidade humana. Nesse cenário, compreender a relação entre pertencimento, sofrimento psíquico e condições de trabalho é essencial para repensar as práticas organizacionais e a responsabilidade das instituições em promover ambientes mais saudáveis (Dejours, 2007; Antunes, 2018; Safatle; Dunker; Silva Junior, 2021).

¹ Graduando em Psicologia pela UCEFF, *campus* Chapecó-SC. E-mail: alcioneribeiro@gmail.com.

² Docente da UCEFF. E-mail: anaclaudia@uceff.edu.br.

³ Docente da UCEFF.

⁴ Docente da UCEFF.

A Psicologia, em sua dimensão social, tem o compromisso de investigar os modos de adoecimento que emergem das relações de poder, das formas de organização do trabalho e das exigências ideológicas contemporâneas. O Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005) orienta que o profissional deve promover o bem-estar e a qualidade das relações humanas, respeitando a dignidade e a liberdade dos indivíduos. No entanto, no cotidiano organizacional, o papel do psicólogo frequentemente permanece circunscrito a funções técnicas, como recrutamento, seleção e treinamento, refletindo uma atuação ainda limitada frente às dinâmicas estruturais que produzem sofrimento no trabalho.

Tal restrição dificulta a identificação e a intervenção em fenômenos como assédio moral, intensificação das demandas e ausência de reconhecimento, os quais estão diretamente relacionados à organização do trabalho e às formas contemporâneas de gestão (Heloani, 2003; Freitas, 2008; Barreto, 2008; Dejours, 2007).

O assédio moral, por sua vez, tem se tornado um fenômeno recorrente nas organizações, expressando formas sutis e persistentes de violência psicológica, degradação da dignidade e anulação da subjetividade. Segundo Hirigoyen (2006), o assédio moral caracteriza-se pela repetição de condutas hostis que, ao longo do tempo, desestabilizam emocionalmente a vítima e comprometem sua autoestima e saúde mental. Assim, a análise do pertencimento precisa incluir a reflexão sobre os mecanismos de exclusão e de violência simbólica que atravessam o ambiente de trabalho. Essas práticas se relacionam diretamente à cultura organizacional e às formas de gestão que privilegiam o controle e a competitividade em detrimento da cooperação e do respeito humano.

Nesse contexto, os vínculos tornam-se fragilizados, uma vez que a lógica competitiva tende a enfraquecer a confiança e a solidariedade entre os trabalhadores, dificultando a construção de relações significativas no ambiente de trabalho (Dejours, 2007; Bauman, 2001). Como consequência, o sentimento de pertencimento é comprometido, pois este depende de experiências de reconhecimento, integração e valorização mútua, que dificilmente se consolidam em contextos marcados pela rivalidade e pela instrumentalização das relações (Honneth, 2003; Baumeister; Leary, 1995). Assim, a superação desse modelo competitivo implica a construção de práticas organizacionais que favoreçam a cooperação, o diálogo e o reconhecimento genuíno, elementos essenciais para o fortalecimento do pertencimento e da saúde mental no trabalho.

A ideologia neoliberal⁵ do trabalho reforça esse quadro ao transformar o sujeito em gestor de si mesmo, responsável integralmente por seu sucesso ou fracasso. O modelo meritocrático e individualista promove uma cultura de comparação constante, dificultando a formação de vínculos de confiança e solidariedade. O trabalhador, isolado e inseguro, busca reconhecimento em um sistema que, ao mesmo tempo em que o explora, o responsabiliza por seu próprio sofrimento. O pertencimento, nesse contexto, torna-se um ato de resistência e reconstrução ética: é o movimento de reafirmar o valor humano em meio à lógica da produtividade e da exclusão (Safatle; Dunker; Silva Junior, 2021).

Além das dimensões subjetivas, o cenário organizacional é também regulado por indicadores e certificações que buscam aferir a qualidade e a saúde organizacional. Normas como a ISO 45003:2021, que trata da gestão da saúde psicológica e segurança no trabalho, e a ISO 9001:2015, voltada para sistemas de gestão da qualidade, reforçam a importância de considerar fatores psicossociais como risco organizacional. Tais certificações estabelecem que empresas devem garantir ambientes de trabalho seguros, inclusivos e psicologicamente saudáveis, reconhecendo que o bem-estar dos colaboradores é condição essencial para a sustentabilidade e o desempenho a longo prazo (ISO, 2015; 2021).

O desafio, porém, é que muitas organizações ainda encaram tais exigências de forma meramente formal, sem compreender que promover saúde mental e pertencimento exige uma mudança de paradigma: da cultura do controle para a cultura da confiança. Essa transição requer liderança ética, diálogo aberto e políticas que incentivem autonomia, cooperação e reconhecimento genuíno (Schein, 2009; Edmondson, 1999; Ryan; Deci, 2017; Levering, 2004).

A dimensão social do pertencimento ultrapassa a simples integração a um grupo: ela envolve o reconhecimento mútuo, a valorização das diferenças e a percepção de que o trabalho tem um sentido coletivo. Quando esse vínculo se rompe, o sujeito experimenta a solidão institucional, o esvaziamento de propósito e o sofrimento ético-político (Vasconcelos; Faria, 2008). É nesse ponto que a Psicologia, especialmente sob a perspectiva de Alfred Adler e Martin Buber, oferece uma contribuição essencial ao propor que pertencer é também ser: estar em relação, cooperar, contribuir e encontrar sentido na coexistência (Adler, 2011).

Dessa forma, discutir o pertencimento no trabalho significa questionar o modelo econômico e simbólico que transforma o humano em instrumento. Significa, também, reafirmar

⁵ **Neoliberalismo:** modelo econômico, político e social caracterizado pela valorização da lógica de mercado, da competitividade, da produtividade e da responsabilização individual pelo sucesso ou fracasso. No contexto do trabalho, está associado à intensificação das exigências de desempenho, à flexibilização das relações laborais e à transferência de responsabilidades coletivas para o indivíduo (Han, 2017; Antunes, 2018).

a responsabilidade das organizações na criação de ambientes psicossocialmente saudáveis, onde o trabalho possa ser vivido como espaço de crescimento, e não de adoecimento

A partir desse contexto, o objetivo geral é investigar, por meio de pesquisa bibliográfica, a importância do pertencimento como elemento estratégico para a manutenção e promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos, a) Compreender o conceito de pertencimento sob diferentes perspectivas teóricas da Psicologia e áreas afins; b) Identificar o sofrimento psíquico no contexto laboral; c) Apresentar o panorama ideológico do trabalho na contemporaneidade e suas implicações para o sentimento de pertencimento; d) Analisar indicadores de saúde organizacional e as exigências das certificações de qualidade que envolvem bem-estar e fatores psicossociais; e e) Refletir sobre a responsabilidade ética e institucional das organizações na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e engajadores.

A pesquisa justifica-se pela urgência de compreender as relações entre pertencimento, saúde mental e cultura organizacional no contexto neoliberal contemporâneo. O aumento dos índices de adoecimento ocupacional, como *burnout* e depressão, evidencia que o sofrimento não é apenas individual, mas estrutural, e reflete o modo de funcionamento das organizações. Ao integrar diferentes referenciais teóricos, como Adler, Buber, Dejours e outros autores contemporâneos, este estudo busca oferecer uma visão crítica e interdisciplinar sobre como o sentimento de pertencimento pode ser restaurado como estratégia de humanização e sustentabilidade nas relações de trabalho.

A relevância social está em promover o debate sobre práticas organizacionais mais éticas e saudáveis; a acadêmica, em contribuir para o avanço dos estudos em Psicologia do Trabalho e Saúde Mental; e a pessoal, em propor uma reflexão sobre a necessidade humana de pertencer, não como forma de dependência, mas como expressão da autenticidade e da cooperação. Assim, o pertencimento é aqui compreendido como um pilar invisível de cura e sentido, capaz de reconstruir vínculos, reduzir o sofrimento e fortalecer a dignidade no mundo do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O pertencimento é uma necessidade humana fundamental, presente em diferentes contextos sociais e organizacionais. Pesquisas recentes têm mostrado que um ambiente de trabalho que promove inclusão, valorização e pertencimento impacta diretamente a saúde mental dos colaboradores, influenciando níveis de engajamento e bem-estar (Baumeister; Leary,

1995; Shora *et al.*, 2018). Essa revisão bibliográfica busca apresentar um panorama conceitual e empírico sobre o pertencimento no ambiente de trabalho, destacando suas relações com saúde mental e desempenho organizacional.

2.1 CONCEITO DE PERTENCIMENTO NO TRABALHO

De acordo com Alfred Adler foi um dos primeiros a destacar o pertencimento como necessidade psicológica central, formulando o conceito de sentimento de comunidade. Para ele, “o ser humano só se realiza na medida em que sente que pertence e contribui para algo maior que si mesmo” (Adler, 2011, p. 67). Essa perspectiva coloca o pertencimento como condição de saúde psíquica e como fundamento da cooperação.

O pertencimento, em sua essência, está ligado ao reconhecimento do outro como legítimo em sua humanidade. No entanto, o capitalismo contemporâneo tende a reduzir vínculos à lógica da produtividade e do lucro. Bauman (2001, p. 12) chama atenção para a fragilidade dos laços sociais nas sociedades líquidas, onde “as relações são frágeis e descartáveis, regidas mais pelo interesse do que pela solidariedade”.

A partir dessa crítica, emerge uma reflexão necessária: será possível pertencer dentro da sociedade capitalista, mesmo que não de forma automática? Poderiam as organizações, enquanto espaços de convivência e produção de sentido, instituir políticas capazes de fortalecer os laços sociais e romper com a lógica de tratar pessoas como meros recursos? Essa é a aposta deste estudo: reconhecer que, apesar das contradições do sistema, há caminhos possíveis para resgatar o valor humano nas relações de trabalho e reconstruir o sentimento de comunidade.

Buber (2001) oferece uma chave de leitura: pertencer genuinamente só seria possível na relação Eu-Tu, onde o outro é reconhecido como fim em si mesmo, e não como meio. Ambientes que impõem pertencimento condicional – onde “você pertence se produzir”, “você pertence se corresponder às normas” – geram vínculos frágeis, pois reduzem pessoas a objetos. Adler complementa, defendendo que o verdadeiro sentido de pertencimento está em contribuir e sentir-se parte do bem comum, independentemente de aprovação externa (Adler, 2013). Para Morison, “A ausência de espaços seguros de escuta pode favorecer o silêncio organizacional, impedindo que trabalhadores expressem preocupações, conflitos e necessidades relacionadas ao ambiente de trabalho (Morrison, 2014, p.174).”

Na psicologia social, Baumeister e Leary (1995) consolidaram a chamada “*belongingness hypothesis*” - hipótese do pertencimento -, defendendo que os indivíduos têm

uma motivação fundamental para formar e manter vínculos interpessoais estáveis. Eles afirmam: “os seres humanos têm a necessidade universal de pertencer a grupos e relacionamentos que proporcionem cuidado e estabilidade” (Baumeister; Leary, 1995, p. 497). Esse conceito ajuda a explicar por que ambientes de trabalho marcados por exclusão, competição ou isolamento tendem a gerar sofrimento psicológico.

De forma complementar, a Teoria da Autodeterminação coloca o pertencimento dentro da necessidade de relacionamento, essencial para a motivação intrínseca. No ambiente de trabalho, sentir-se conectado aos colegas e à missão organizacional aumenta o engajamento e reduz os efeitos do estresse. Dessa forma, a ausência de pertencimento compromete tanto a saúde mental quanto a produtividade e a inovação (Ryan; Deci, 2000; 2017).

Também, Carl Rogers, um dos fundadores da abordagem humanista, oferece uma contribuição essencial à compreensão do pertencimento. Para ele, o ambiente facilitador é aquele que oferece autenticidade, aceitação positiva incondicional e empatia. Esses três pilares formam o que o autor chama de clima de confiança, no qual o indivíduo sente-se seguro para ser quem é. Essa se aplica diretamente às organizações: equipes que valorizam a escuta empática e a transparência constroem vínculos sólidos e sustentáveis. Segundo o autor, “somente quando alguém é aceito exatamente como é, pode começar a mudar” (Rogers, 1961, p. 45).

2.2 PERTENCIMENTO, SAÚDE MENTAL E CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) alerta que o ambiente de trabalho pode ser tanto um fator protetor quanto um risco para a saúde mental. A desconexão social, a sobrecarga e a falta de apoio aumentam os índices de ansiedade e depressão. Nesse sentido, a OMS reforça que programas que fortalecem o senso de pertencimento entre colaboradores reduzem afastamentos e custos relacionados ao adoecimento ocupacional (OMS, 2022).

No Brasil, estudos apontam que a ausência de pertencimento está diretamente ligada ao sofrimento ético-político no trabalho, especialmente em contextos marcados por alta competitividade e precarização (Vasconcelos; Farias, 2008). Em contrapartida, equipes que promovem vínculos colaborativos apresentam maior resiliência diante de crises e maior capacidade de inovação (Miranda, 2024).

Conforme Safatle, Dunker e Silva Junior (2021) defendem que o neoliberalismo deve ser entendido não apenas como uma teoria econômica de redução da presença do Estado, mas

como uma sofisticada engenharia de poder. Trata-se de uma racionalidade que reconfigura laços sociais, produzindo indivíduos isolados, inseguros e permanentemente pressionados a competir. Esse processo impacta diretamente a saúde mental, transformando o sofrimento psíquico em recurso produtivo.

A ascensão do neoliberalismo, a partir de Hayek (1960), redefiniu a liberdade como ausência de coerções externas, reduzida à lógica do mercado. Conforme Thatcher reforçou essa visão ao afirmar: “A economia é o método; o objetivo é mudar o coração e a alma” (Thatcher, 1981). Isso evidencia como a subjetividade foi moldada para internalizar valores de competição e responsabilização individual.

De acordo com Antunes (2018), o capitalismo contemporâneo tem produzido um novo proletariado de serviços, caracterizado por vínculos laborais mais flexíveis e, frequentemente, mais precários. Embora essas transformações sejam frequentemente apresentadas como formas de ampliar autonomia e liberdade no trabalho, na prática elas podem resultar em maior insegurança, intensificação das jornadas e aumento das exigências de desempenho. Nesse cenário, o trabalhador é constantemente pressionado a demonstrar produtividade e disponibilidade, ao mesmo tempo em que enfrenta relações laborais cada vez mais instáveis.

No contexto do capitalismo contemporâneo, as transformações nas relações de trabalho têm intensificado as dinâmicas de competitividade, produtividade e avaliação constante de desempenho. De acordo com Antunes (2018), esse cenário tem produzido um novo proletariado de serviços, caracterizado por vínculos laborais mais flexíveis e, frequentemente, mais precários. Embora tais transformações sejam frequentemente apresentadas como formas de ampliar autonomia e liberdade no trabalho, na prática elas podem resultar em maior insegurança, intensificação das jornadas e aumento das exigências de desempenho.

Nesse ambiente marcado por pressões produtivas e instabilidade, o trabalhador passa a ser constantemente avaliado por métricas de desempenho e competitividade, o que tende a fragilizar o sentimento de pertencimento nas organizações. Conforme observa Dunker (2015), no contexto da racionalidade neoliberal o fracasso deixa de ser interpretado como resultado de desigualdades estruturais e passa a ser compreendido como falha individual. Esse deslocamento de responsabilidade contribui para a formação de sujeitos marcados por sentimentos de ansiedade, culpa e constante insatisfação.

Dessa forma, a saúde mental não pode ser analisada de forma dissociada das condições sociais e econômicas nas quais o trabalho se insere. O sofrimento psíquico, nesse contexto, emerge como efeito das próprias formas contemporâneas de organização do trabalho, nas quais

a pressão por desempenho e a instabilidade laboral impactam diretamente o equilíbrio subjetivo dos trabalhadores (Dejours, 2007).

Como contraponto a essa lógica individualizante, perspectivas humanistas da psicologia e da filosofia social ressaltam a importância das relações de cooperação e reconhecimento para a constituição do pertencimento. Para Adler (2003), o sentimento de pertencimento está relacionado ao desenvolvimento do interesse social, que se expressa na capacidade de cooperação e de participação em vínculos comunitários. De forma semelhante, Uber (2001) destaca que a realização humana ocorre em relações genuínas de encontro, nas quais o outro é reconhecido como sujeito e não apenas como meio para um fim. Assim, o pertencimento se constrói a partir de relações baseadas em reconhecimento, diálogo e cooperação (Honneth, 2003).

2.3 PSICODINÂMICA DE DEJOURS E ALTERNATIVAS TEÓRICA

A Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours a partir da década de 1980, é uma abordagem da Psicologia do Trabalho que busca compreender a relação entre organização laboral, sofrimento e prazer. Diferentemente da psicopatologia tradicional, que focaliza o indivíduo isolado, Dejours propõe analisar o trabalho como espaço de construção subjetiva e de confrontação entre o sujeito e as normas organizacionais. O autor destaca que o trabalho não se resume à execução de tarefas, mas constitui uma experiência que envolve inteligência, corpo, afeto e, sobretudo, um esforço constante de adaptação e invenção frente às exigências impostas pelo sistema produtivo (Dejours, 1992).

Para a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento psíquico é um fenômeno inevitável no contexto laboral, pois surge do conflito entre o desejo do trabalhador de se realizar por meio da atividade e as restrições impostas pela organização. No entanto, esse sofrimento pode ter dois destinos: ser patogênico, quando o sujeito não encontra espaço para ressignificá-lo, resultando em adoecimento; ou ser criativo, quando o sofrimento é transformado em prazer por meio do reconhecimento. Assim, o reconhecimento é visto como um mediador essencial entre sofrimento e saúde mental, é por meio dele que o sujeito valida sua identidade e sente que sua contribuição é valorizada (Dejours, 1994; Lancman; Lima, 2005).

Dejours (2007) também enfatiza o papel coletivo do trabalho como espaço de cooperação e solidariedade. As “estratégias de defesa” elaboradas pelos trabalhadores, segundo o autor, são mecanismos coletivos que visam proteger o grupo contra o sofrimento decorrente

das pressões e contradições organizacionais. Quando essas estratégias falham, devido à competitividade, à falta de diálogo ou ao individualismo, o sofrimento se intensifica e pode se transformar em sofrimento ético, caracterizado pela perda do sentido do trabalho e pelo sentimento de inutilidade social.

Essa visão trouxe uma importante contribuição para compreender o sofrimento como experiência social e política, e não apenas individual. Ao situar o trabalho como eixo da identidade e do equilíbrio psíquico, Dejours desloca a análise da psicopatologia para o contexto produtivo e coletivo, mostrando que o adoecimento é também uma consequência das formas de organização do trabalho (Dejours, 2007).

As consequências das práticas organizacionais que geram estresse e adoecimento no trabalho não afetam apenas os trabalhadores individualmente, mas também as próprias organizações e a sociedade. Ambientes laborais marcados por pressão excessiva, insegurança e sobrecarga tendem a produzir custos elevados, como aumento do absenteísmo, queda de produtividade e maiores gastos com saúde, evidenciando que os impactos dessas condições são compartilhados por todos os envolvidos (Pfeffer, 2019). Segundo este autor: “Muitas organizações priorizam resultados financeiros de curto prazo [...] ignorando os impactos que essas práticas têm sobre o bem-estar e a saúde dos trabalhadores” (Pfeffer, 2019, p. 42). Tal cenário evidencia a importância do reconhecimento como mediador entre trabalho, identidade e saúde mental (Dejours, 1994).

Entretanto, embora inovadora, a psicodinâmica do trabalho apresenta limites que precisam ser problematizados. A centralidade do reconhecimento como mediador entre sofrimento e prazer pode, inadvertidamente, reforçar a dependência do sujeito em relação ao olhar do outro, especialmente em contextos hierárquicos e competitivos. Quando o prazer está condicionado à aprovação externa, o trabalhador permanece vulnerável às formas sutis de controle organizacional, que alternam entre incentivo e punição, produzindo formas de engajamento que podem mascarar relações de dominação simbólica (Gaulejac, 2007; Honneth, 2003). Nesse contexto, a busca por reconhecimento pode ser instrumentalizada pelas organizações como mecanismo de mobilização subjetiva do trabalhador, especialmente em ambientes marcados por competitividade e pressão por desempenho (Antunes, 2018). Como observa Lancman (2005), essa lógica pode naturalizar relações assimétricas, legitimando o sofrimento como etapa necessária da produtividade.

Autores como Adler e Buber, em contraponto, propõem uma visão mais autônoma do sentido e do pertencimento. Para Adler (2011), o verdadeiro equilíbrio psíquico decorre do

sentimento de contribuição ao bem comum, e não da aprovação externa. Já Buber (2001) enfatiza a autenticidade do encontro humano, a relação “Eu-Tu”, como condição para o pertencimento genuíno. Nessa perspectiva, a saúde mental não depende da oscilação entre prazer e sofrimento, mas da experiência de ser reconhecido como sujeito em uma relação de confiança e reciprocidade.

O reconhecimento genuíno do outro está relacionado à capacidade de perceber o sujeito como portador de valor próprio, independentemente de seu desempenho ou utilidade imediata. Na psicologia humanista, essa ideia aparece no conceito de consideração positiva incondicional, proposto por Rogers, segundo o qual o desenvolvimento psicológico saudável depende da experiência de ser aceito e reconhecido em sua autenticidade, sem que o valor da pessoa esteja condicionado a critérios externos de desempenho ou aprovação (Rogers, 1997).

Quando as relações se tornam predominantemente condicionais, o indivíduo passa a organizar sua identidade em torno da necessidade de aprovação e validação externa. Rogers descreve esse fenômeno como condições de valor, nas quais a pessoa aprende que será aceita apenas quando corresponder às expectativas impostas por outros ou pelo contexto social (Rogers, 1997). Esse processo pode gerar insegurança, medo de errar e dificuldade de expressar a própria experiência subjetiva.

Portanto, embora a psicodinâmica do trabalho ofereça valiosas ferramentas para compreender o sofrimento e o prazer no contexto laboral, é preciso avançar para uma concepção de pertencimento baseada na confiança e na autonomia relacional. O desafio contemporâneo é transformar o trabalho de um espaço de controle e vigilância para um espaço de reconhecimento mútuo, autenticidade e cooperação, condições fundamentais para a saúde mental e o florescimento humano nas organizações.

2.4 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA FORTALECER O PERTENCIMENTO

Práticas organizacionais que incentivam a escuta ativa, o reconhecimento autêntico e a criação de espaços seguros para diálogo são eficazes para promover pertencimento (Allen; Meyer. 2020). Modelos de gestão que priorizam inclusão, *feedback* construtivo e diversidade reduzem *turnover* e aumentam o engajamento (Erickson *et al.*, 2023). Amy Edmondson (1999) desenvolveu o conceito de segurança psicológica, entendido como a percepção de que se pode expressar ideias, dúvidas e erros sem medo de retaliações. Estudos recentes confirmam que

equipes com alta segurança psicológica apresentam melhor desempenho, maior bem-estar e mais inovação (Gasparotto *et al.*, 2023).

Estudos recentes reforçam que o pertencimento no ambiente organizacional está diretamente associado ao aumento da motivação, do engajamento e da retenção de trabalhadores, especialmente em contextos que valorizam diversidade, inclusão e reconhecimento (Brown *et al.*, 2025; Bharathi; Sujatha, 2025). Além disso, o pertencimento tem sido compreendido como uma experiência relacional construída a partir da qualidade das interações sociais e da percepção de integração nas redes organizacionais (Kleinbaum; Falk; Butler, 2025). Nesse sentido, práticas inclusivas e ambientes que favorecem a participação ativa dos colaboradores contribuem significativamente para o fortalecimento dos vínculos organizacionais e do bem-estar psicológico (Dalessandro; Lovel, 2024), evidenciando que a satisfação da necessidade de pertencimento constitui um fator central para a saúde mental e a permanência no trabalho (Cluley; Rustambekov; Trendowski, 2025).

O relatório apresentado por Robert Levering (2004), em *Great Place to Work: Transformando a Cultura do Ambiente de Trabalho*, destaca que a confiança se fortalece quando líderes cumprem promessas, são acessíveis e valorizam as contribuições de seus colaboradores. Para o autor, a base de um ambiente saudável está na credibilidade e na coerência entre discurso e prática. O reconhecimento, quando autêntico, legitima a importância de cada colaborador e fortalece os vínculos de pertencimento. Segundo Levering: “Os líderes das melhores empresas para trabalhar também percebem que precisam enfrentar perguntas difíceis de seus funcionários. [...] A ênfase na comunicação em mão dupla é o que distingue os melhores empregadores” (Levering, 2004, p. 76).

A confiança, nesse sentido, rompe com a lógica de prazer e sofrimento descrita pela psicodinâmica do trabalho, na qual o reconhecimento externo atua como regulador do equilíbrio psíquico. Em vez de depender da oscilação entre dor e recompensa, o vínculo baseado na confiança promove uma experiência sustentada de integridade, autenticidade e cooperação. Quando as relações de trabalho são pautadas por promessas cumpridas, escuta ativa e valorização genuína, o pertencimento deixa de ser condicional e reativo, uma busca por aprovação, e passa a ser uma experiência de ser e coexistir, fundada no respeito mútuo e na segurança psicológica (Edmondson, 1999; Honneth, 2003).

No ambiente organizacional, o reconhecimento do trabalhador manifesta-se por meio de práticas como escuta ativa, valorização das contribuições individuais e respeito à dignidade da pessoa para além do desempenho produtivo. Organizações que incentivam a participação dos

trabalhadores e promovem espaços de diálogo tendem a fortalecer a autonomia, o engajamento e a qualidade das relações no trabalho. De modo semelhante, lideranças inclusivas, ao reconhecerem as contribuições dos colaboradores e oferecerem suporte no cotidiano profissional, favorecem maiores níveis de bem-estar, motivação e envolvimento com o trabalho (Liu *et al.*, 2024).

Estudos sobre inclusão organizacional também indicam que o sentimento de pertencimento surge quando os trabalhadores percebem que suas contribuições têm valor e são integradas nas relações sociais do trabalho (Dalessandro; Lovell, 2024; Decker-Tonnesen *et al.*, 2025).

Conforme Edgar Schein destaca que a cultura organizacional influencia diretamente a forma como os indivíduos se percebem pertencentes ao grupo, uma vez que valores, normas e práticas compartilhadas orientam os processos de integração, cooperação e reconhecimento no trabalho (Schein, 2009). Assim, o pertencimento organizacional emerge da interação entre reconhecimento social, construção de identidade e práticas institucionais que legitimam a presença e a contribuição do trabalhador no coletivo laboral.

No contexto atual das organizações brasileiras, a preocupação com a saúde mental no trabalho também foi reforçada por avanços na legislação trabalhista. A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR1) passou a enfatizar a necessidade de identificação e gerenciamento de riscos psicossociais no ambiente de trabalho, ampliando a responsabilidade das organizações na promoção de condições laborais saudáveis (Brasil, 2020). Essa mudança reforça a compreensão de que fatores como relações interpessoais, reconhecimento e clima organizacional podem influenciar diretamente o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, práticas que favorecem o diálogo, a participação e o respeito entre os membros da organização tornam-se elementos importantes para reduzir o sofrimento psíquico e fortalecer o sentimento de pertencimento no trabalho, contribuindo para ambientes organizacionais mais saudáveis.

O contexto empresarial contemporâneo tem sido cada vez mais pressionado a considerar o fator humano como parte estratégica da sustentabilidade organizacional, embora esse reconhecimento ainda se apresente de forma limitada e, muitas vezes, mais discursiva do que prática (Antunes, 2018; Han, 2017). Nesse cenário, diversas normas internacionais da série ISO passaram a incorporar diretrizes voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, participativos e atentos às questões de pertencimento e saúde mental (ISO, 2021; ISO, 2022).

ISO 45003:2021 – Gestão da Saúde Psicológica e Segurança Ocupacional. É a primeira norma internacional a fornecer diretrizes específicas sobre gestão de riscos psicossociais. Ela

propõe que empresas identifiquem fatores que causam estresse e implementem medidas de suporte emocional e pertencimento. A norma enfatiza que a saúde mental é parte integral da segurança no trabalho, incluindo fatores como carga de trabalho, apoio social e cultura organizacional (ISO, 2021).

ISO 10018:2022 – Gestão da Qualidade: Orientação para o engajamento de pessoas

Destaca-se que o engajamento humano é essencial para a eficácia dos sistemas de gestão da qualidade. Recomenda a criação de ambientes de trabalho baseados em confiança, comunicação e reconhecimento (ISO, 2022). Pertencer, nesse contexto, é sentir-se parte do propósito coletivo e não apenas uma peça funcional.

ISO 9001:2015 – Gestão da Qualidade

Embora centrada em processos, a norma reconhece que a qualidade depende do envolvimento e da competência das pessoas. Ao valorizar a participação e a escuta, cria condições para o sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Além dos impactos relacionados à conformidade e à reputação organizacional, essas práticas também refletem diretamente na qualidade das relações de trabalho e na saúde ocupacional. Empresas que seguem essas diretrizes tendem a reduzir os afastamentos por estresse, aumentar o engajamento e promover um clima de confiança (ISO, 2015).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada na epistemologia qualitativa, que privilegia a análise da complexidade, da subjetividade e da construção de sentidos a partir do diálogo entre diferentes referenciais teóricos. O objetivo foi compreender o pertencimento como um pilar invisível para a saúde mental no trabalho, relacionando sua relevância psicológica, social e organizacional (Rey, 2024).

A busca bibliográfica foi realizada em bases científicas reconhecidas, como Google Acadêmico, SciELO, PePSIC e CAPES Periódicos, utilizando combinações de palavras-chave como: pertencimento + trabalho; saúde mental + organizações; reconhecimento + confiança; e neoliberalismo + sofrimento psíquico.

Foram inicialmente identificados 82 trabalhos (artigos, livros e capítulos), dos quais 23 foram selecionados para análise, por apresentarem maior relevância para os objetivos da pesquisa.

A seguir, são apresentadas as tabelas que sintetizam os principais dados e referências utilizadas nesta pesquisa. Elas foram elaboradas a partir da análise bibliográfica e documental dos materiais selecionados, permitindo visualizar de forma organizada as fontes teóricas, os autores mais recorrentes e as contribuições centrais para a compreensão do pertencimento como pilar da saúde mental no trabalho.

Tabela 1 – Trabalhos encontrados e selecionados para a revisão bibliográfica

Combinação de palavras-chave	Base de dados consultada	Trabalhos encontrados	Trabalhos selecionados
Pertencimento + Trabalho	Google Acadêmico / SciELO	34	9
Saúde mental + Organizações	PePSIC / CAPES Periódicos	28	7
Reconhecimento + Confiança	Google Acadêmico / SciELO	12	4
Neoliberalismo + Sofrimento psíquico	Google Acadêmico / CAPES	8	3
Total		82	23

(Produzida pela autora, junho de 2026)

Tabela 2 – Síntese das principais contribuições dos artigos selecionados

Tipo de fonte	Autores	Ano	Título da obra	Contribuições para os estudos
Artigo científico	ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P.	1990	The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization	Fundamenta o comprometimento organizacional, importante para entender vínculos e pertencimento no trabalho.
Artigo científico	BAUMEISTER, Roy F.; LEARY, Mark R.	1995	The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation	Base teórica central sobre pertencimento como necessidade humana universal.
Artigo científico	BHARATHI, Sindu; SUJATHA, S.	2025	The impact of diversity, equity, inclusivity, and belongingness on employee retention	Relaciona pertencimento com retenção de talentos.
Artigo científico	BROWN, Elizabeth R. et al.	2025	Feeling a sense of belonging is associated with more motivation within organizations that value diversity and equity	Relaciona pertencimento com motivação e engajamento organizacional.
Artigo científico	COHEN, Sheldon; WILLS, Thomas A.	1985	Stress, social support, and the buffering hypothesis	Demonstra o papel do suporte social como fator protetor da saúde mental.
Artigo científico	COSTA, Mônica A.; SOUZA, Regina C.	2020	Pertencimento e identidade no ambiente organizacional: um olhar psicológico	Analisa o pertencimento como elemento formador da identidade no trabalho.
Artigo científico	DALESSANDRO, Christina; LOVELL, Adrian	2024	Workplace inclusion initiatives across the globe	Discute práticas globais de inclusão e sua relação com pertencimento organizacional.
Artigo científico	EISENBERGER, Robert et al.	1986	Perceived organizational support	Introduz o conceito de suporte organizacional percebido, essencial para engajamento e pertencimento.

Artigo científico	EDMONDSON, Amy C.	1999	Psychological safety and learning behavior in work teams	Desenvolve o conceito de segurança psicológica, fundamental para pertencimento e inovação.
Artigo científico	ERICKSON, Ellie <i>et al.</i>	2023	An Examination of Belonging Trends in the Workplace	Analisa tendências contemporâneas do pertencimento no ambiente organizacional.
Artigo científico	FONTANELLA, Bruno J. B.; RICAS, Janete; TURATO, Egberto R.	2008	Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde	Fundamenta o método qualitativo utilizado na pesquisa (saturação teórica).
Artigo científico	CLULEY, Melanie; RUSTAMBEKOV, Elzotbek; TRENDOWSKI, Joseph	2025	How are we fulfilling the human need for social belonging in the workplace?	Atualiza o pertencimento como necessidade social fundamental, evidenciando seus impactos no bem-estar, engajamento e permanência no trabalho.
Artigo científico	GASPAROTTO, Livia; SILVA, Paula M.; RIBEIRO, Júlio C.	2023	Segurança psicológica e inovação em equipes de trabalho	Relaciona segurança psicológica com inovação e desempenho organizacional.
Artigo científico	KAHN, William A.	1990	Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work	Introduz o conceito de engajamento no trabalho e suas condições psicológicas.
Artigo científico	KANG, Minjeong; MOON, Bitt.	2024	Organizational employee listening competency for participatory employee communication	Evidencia que, sem escuta efetiva, a participação tende a ser apenas simbólica, afetando o engajamento e a confiança no ambiente de trabalho.
Artigo científico	LANCMAN, Selma; LIMA, F. P. A.	2005	A psicodinâmica do trabalho: uma abordagem da psicologia do trabalho	Apresenta a psicodinâmica do trabalho como base para compreender sofrimento e prazer laboral.
Artigo científico	LIU, Ying <i>et al.</i>	2024	Inclusive leadership and employee workplace well-being	Relaciona liderança inclusiva com bem-estar e engajamento dos trabalhadores.
Artigo científico	MIRANDA, Júlia S.	2024	Vínculos colaborativos e saúde mental no trabalho	Evidencia a importância da cooperação para saúde mental organizacional.
Artigo científico	MORRISON, Elizabeth W.	2014	Employee voice and silence	Analisa a importância da comunicação e expressão no ambiente organizacional.
Artigo científico	RYAN, Richard M.; DECI, Edward L.	2000	Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation	Fundamenta a motivação humana e a necessidade de pertencimento.
Artigo científico	SHORE, Lynn M. <i>et al.</i>	2018	Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research	Modelo teórico sobre inclusão ética, pertencimento em grupos organizacionais.
Artigo científico	VASCONCELOS, I. F. G.; FARIA, A. A.	2008	A ética e o sofrimento no trabalho	Discute sofrimento ético e impactos das condições organizacionais.

(Produzida pela autora, junho de 2026)

Os livros e obras de referência utilizados nesta pesquisa não foram organizados em tabelas de análise, contudo, as informações extraídas dessas produções foram coletadas, analisadas e incorporadas ao desenvolvimento teórico do estudo.

As informações coletadas foram transformadas em unidades compreensíveis e organizadas em categorias temáticas. Foram definidas quatro categorias principais para a análise: sendo a primeira o pertencimento como necessidade psicológica fundamental e abordagens teóricas, com Adler, Buber, Baumeister e Leary, Ryan e Deci; a segunda o pertencimento e saúde mental no trabalho e os impactos positivos e negativos em contextos organizacionais; a terceira o Neoliberalismo e sofrimento psíquico e a crítica aos modelos de

subjetivação e às relações de exploração; e a quarta as estratégias organizacionais para fortalecer vínculos e as práticas de gestão, liderança e cultura organizacional que promovem confiança e pertencimento.

A análise foi guiada pelo critério de saturação teórica, que consiste em interromper a coleta quando os textos passam a apresentar informações repetitivas, sem acréscimos relevantes ao objeto de estudo (Fontanella; Ricas; Turato, 2008). Foram excluídos artigos que não abordavam diretamente a relação entre pertencimento e saúde mental no contexto do trabalho, estudos realizados em contextos não organizacionais (escolas, ambiente familiar, comunidades ou contexto clínico sem relação com o trabalho) e publicações duplicadas encontradas em mais de uma base de dados e trabalhos sem acesso ao texto completo. Fichamentos analíticos dos textos selecionados foram elaborados destacando-se citações diretas e indiretas, as quais foram posteriormente sistematizadas em um referencial teórico integrado. Essa etapa permitiu identificar convergências e divergências entre autores clássicos (Adler, Buber, Dejours) e contemporâneos (Ryan & Deci, Shore *et al.*, Safatle, Dunker e Silva Junior), compondo o arcabouço teórico que sustenta a discussão do artigo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir da sistematização dos textos selecionados na revisão bibliográfica, organizados em categorias temáticas previamente definidas na metodologia. A interpretação buscou identificar convergências conceituais entre os autores analisados e compreender de que maneira o pertencimento se relaciona com a saúde mental no contexto do trabalho contemporâneo, utilizando como base os pressupostos da análise temática qualitativa (Rey, 2024; Fontanella; Ricas; Turato, 2008).

A análise evidenciou quatro eixos principais: o pertencimento como necessidade psicológica fundamental, a relação entre pertencimento e saúde mental no trabalho, os impactos do neoliberalismo sobre a subjetividade laboral e, por fim, as estratégias organizacionais capazes de fortalecer vínculos e promover ambientes mais saudáveis.

4.1 PERTENCIMENTO COMO NECESSIDADE PSICOLÓGICA

Os resultados da revisão teórica indicam forte convergência entre diferentes abordagens psicológicas e filosóficas quanto à centralidade do pertencimento na experiência humana.

Autores como Adler, Buber, Baumeister e Leary apontam que a necessidade de vínculo e integração social constitui um dos pilares da saúde psíquica (Adler, 2011; Buber, 2001; Baumeister; Leary, 1995).

Adler (2011) compreende o pertencimento a partir do conceito de sentimento de comunidade, destacando que o desenvolvimento psicológico saudável depende da percepção de contribuição ao bem comum. Essa perspectiva dialoga com a hipótese do pertencimento formulada por Baumeister e Leary (1995), segundo a qual os indivíduos possuem uma motivação fundamental para estabelecer vínculos estáveis e significativos. De forma complementar, Ryan e Deci (2000; 2017) demonstram, por meio da Teoria da Autodeterminação, que a necessidade de relacionamento constitui um dos fatores essenciais para a motivação intrínseca e para o bem-estar psicológico.

Os achados da literatura indicam que ambientes que favorecem relações de confiança, cooperação e reconhecimento tendem a fortalecer o engajamento e a satisfação no trabalho (Shore *et al.*, 2018; Erickson *et al.*, 2023). Essa convergência teórica sugere que o pertencimento não pode ser compreendido apenas como um elemento emocional ou relacional secundário, mas como um fator estruturante da experiência humana no trabalho (Adler, 2011; Ryan; Deci, 2017).

4.2 PERTENCIMENTO E SAÚDE MENTAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A análise dos estudos selecionados também evidenciou uma relação direta entre pertencimento e saúde mental no trabalho. Organizações que promovem ambientes de inclusão, reconhecimento e cooperação tendem a apresentar menores índices de estresse ocupacional e maior engajamento dos trabalhadores (Shore *et al.*, 2018; Gasparotto *et al.*, 2023).

Relatórios da Organização Mundial da Saúde indicam que ambientes de trabalho marcados por isolamento social, sobrecarga e ausência de apoio institucional aumentam significativamente o risco de ansiedade, depressão e *burnout* (OMS, 2022). Em contrapartida, contextos organizacionais que estimulam vínculos colaborativos e participação ativa dos trabalhadores funcionam como fatores de proteção à saúde mental, favorecendo o bem-estar psicológico e a resiliência das equipes (Miranda, 2024).

Estudos nacionais também reforçam essa relação. Vasconcelos e Faria (2008) destacam que a ausência de reconhecimento e pertencimento pode gerar formas de sofrimento ético-político no trabalho, especialmente em ambientes caracterizados por competitividade e precarização das relações laborais. Assim, os dados analisados indicam que o pertencimento

atua como um mediador importante entre condições organizacionais e saúde mental, influenciando diretamente a forma como os trabalhadores interpretam e vivenciam suas experiências laborais (Ryan; Deci, 2017; Shore *et al.*, 2018).

4.3 NEOLIBERALISMO, SUBJETIVIDADE E SOFRIMENTO NO TRABALHO

Outro eixo relevante identificado na análise refere-se ao impacto das transformações do capitalismo contemporâneo sobre as relações de trabalho e sobre a construção da subjetividade dos trabalhadores. Autores como Antunes (2018) apontam que o capitalismo atual tem produzido um novo proletariado de serviços, marcado por vínculos laborais mais flexíveis e frequentemente precários. Nesse contexto, a promessa de autonomia e liberdade no trabalho muitas vezes se converte em maior insegurança e intensificação das exigências de desempenho (Antunes, 2018). Safatle, Dunker e Silva Junior (2021) argumentam que o neoliberalismo atua não apenas como modelo econômico, mas como uma racionalidade que reorganiza os vínculos sociais e incentiva formas de individualização e competição.

Dejours (2007), ao analisar o sofrimento no trabalho, reforça que as formas contemporâneas de organização produtiva podem gerar conflitos entre os valores pessoais dos trabalhadores e as exigências institucionais, produzindo sofrimento psíquico quando não há espaço para reconhecimento ou cooperação. Os dados analisados indicam que, nesse cenário, o pertencimento tende a ser fragilizado, uma vez que o trabalhador passa a ser avaliado predominantemente por métricas de desempenho (Antunes, 2018; Safate; Dunker; Silva Junior, 2021). Como observa Dunker (2015), o fracasso deixa de ser interpretado como resultado de desigualdades estruturais e passa a ser compreendido como falha individual, gerando sentimento de culpa e inadequação. Dessa forma, a literatura analisada aponta que o sofrimento psíquico no trabalho não pode ser compreendido apenas como problema individual, mas como fenômeno diretamente relacionado às transformações estruturais do sistema produtivo contemporâneo (Dejours, 2007; Antunes, 2018).

4.4 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA O FORTALECIMENTO DO PERTENCIMENTO

A quarta categoria de análise evidenciou que diversas práticas organizacionais podem contribuir para fortalecer o sentimento de pertencimento e promover ambientes de trabalho mais

saudáveis. Estudos recentes apontam que práticas como escuta organizacional, reconhecimento das contribuições individuais, liderança inclusiva e promoção de segurança psicológica favorecem o engajamento e o bem-estar dos trabalhadores (Edmondson, 1999; Erickson *et al.*, 2023; Kang; Moon, 2024).

Nesse sentido, o conceito de segurança psicológica, desenvolvido por Edmondson (1999), destaca que as equipes apresentam melhor desempenho quando seus membros se sentem seguros para expressar ideias, dúvidas e erros sem medo de punição. Da mesma forma, Levering (2004) enfatiza que ambientes organizacionais baseados em confiança e comunicação transparente fortalecem os vínculos entre colaboradores e lideranças. Quando os trabalhadores percebem coerência entre discurso e prática institucional, aumenta-se o sentimento de pertencimento e compromisso com os objetivos organizacionais (Levering, 2004; Schein, 2009).

A análise também evidenciou que a preocupação com o bem-estar no trabalho tem sido progressivamente incorporada em políticas institucionais e normas internacionais, especialmente diante do aumento dos adoecimentos relacionados ao trabalho e das discussões sobre riscos psicossociais nas organizações. Nesse contexto, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) reforça a necessidade de identificação, avaliação e gestão dos riscos psicossociais no ambiente laboral (Brasil, 2020).

A implementação dessas diretrizes, entretanto, não ocorreu sem resistência. Inicialmente prevista para entrar em vigor em anos anteriores, sua aplicação foi postergada e continua sendo alvo de debates e tentativas de adiamento por setores empresariais, evidenciando tensões entre as exigências regulatórias e a capacidade ou disposição das organizações em rever seus modelos de gestão e suas práticas laborais (MTE, 2024). Esse cenário demonstra a necessidade de critérios mais claros para a delimitação dos riscos psicossociais, evitando interpretações subjetivas ou assimétricas que dependam exclusivamente da compreensão de cada organização sobre o que constitui sofrimento relacionado ao trabalho.

A NR-1 representa uma mudança importante na compreensão do adoecimento ocupacional, ao deslocar o foco exclusivamente individualizante, centrado no trabalhador adoecido, para uma perspectiva mais ampla, que considera as formas de gestão, a organização do trabalho e as relações institucionais como fatores diretamente relacionados à produção do sofrimento psíquico. Nesse sentido, amplia-se também o papel da Psicologia Organizacional, que passa a atuar não apenas no acompanhamento individual, mas também na análise crítica das dinâmicas organizacionais e dos fatores coletivos que impactam a saúde mental no trabalho

(Dejours, 1992; Antunes, 2018). De forma semelhante, normas internacionais como a ISO 45003 (2021) reforçam a importância de práticas organizacionais voltadas à promoção da saúde psicológica e da segurança no ambiente laboral. Esses avanços demonstram uma tendência crescente de inserção dos fatores psicossociais nas estratégias de gestão organizacional, indicando que o pertencimento começa a ser considerado não apenas como um aspecto relacional ou subjetivo, mas também como um elemento associado à sustentabilidade, ao engajamento e à permanência saudável dos trabalhadores nas organizações (ISO, 2021; ISO, 2022).

Entre as estratégias organizacionais voltadas à promoção do pertencimento e da saúde mental, destaca-se também a importância da atuação do psicólogo organizacional como agente de transformação institucional. Sua atuação não deve restringir-se apenas ao atendimento de demandas individuais ou à mediação de conflitos pontuais, mas incluir a análise das dinâmicas organizacionais, dos modelos de gestão e dos fatores psicossociais que impactam o sofrimento e o bem-estar dos trabalhadores. O psicólogo pode contribuir na construção de espaços de escuta, no desenvolvimento de lideranças mais conscientes, na elaboração de ações preventivas e no fortalecimento de práticas que favoreçam vínculos saudáveis, reconhecimento e segurança psicológica no ambiente laboral (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender o pertencimento como um pilar até então invisível para a saúde mental no trabalho, analisando suas bases psicológicas, sociais e organizacionais a partir de diferentes referenciais teóricos. A literatura analisada demonstra que o pertencimento constitui uma necessidade humana fundamental, sendo essencial para a construção da identidade, do sentido do trabalho e do equilíbrio psíquico dos indivíduos (Adler, 2011; Baumeister; Leary, 1995; Ryan; Deci, 2017).

Os autores analisados convergem ao afirmar que o ser humano possui uma necessidade intrínseca de estabelecer vínculos significativos e de sentir-se parte de um coletivo. A partir das contribuições de Adler (2011), Baumeister e Leary (1995) e Ryan e Deci (2017), observa-se que o pertencimento não representa apenas um elemento relacional, mas um fator estruturante do bem-estar psicológico e da motivação humana. No contexto organizacional, essa necessidade se manifesta na busca por reconhecimento, cooperação e participação significativa no ambiente

de trabalho, fatores que contribuem diretamente para o engajamento e para a saúde mental dos trabalhadores (Shore *et al.*, 2018; Edmondson, 1999).

Entretanto, a análise também evidenciou que as transformações nas relações de trabalho, especialmente no contexto do capitalismo contemporâneo, têm fragilizado os vínculos sociais e intensificado processos de individualização e competitividade. Conforme apontam Antunes (2018) e Bauman (2001), as mudanças nas estruturas produtivas e sociais tendem a gerar relações mais instáveis e marcadas pela lógica da eficiência e do desempenho. Nesse cenário, o trabalho passa a ser orientado por métricas de produtividade e resultados, o que pode reduzir o espaço para relações baseadas em cooperação e solidariedade.

Nesse contexto, o sofrimento psíquico no trabalho não pode ser compreendido apenas como resultado de fragilidades individuais, mas como efeito das próprias formas contemporâneas de organização do trabalho. Dejours (2007) destaca que o sofrimento laboral emerge frequentemente do conflito entre as exigências institucionais e os valores subjetivos do trabalhador, especialmente quando não há espaço para reconhecimento ou cooperação no ambiente organizacional. De forma complementar, Safatle, Dunker e Silva Junior (2021) argumentam que a racionalidade neoliberal tende a deslocar para o indivíduo a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso profissional, contribuindo para a produção de sujeitos marcados por sentimento de culpa, ansiedade e constante pressão por desempenho.

Ao mesmo tempo, o estudo demonstrou que o trabalho também pode se constituir como um espaço de construção de sentido e de fortalecimento de vínculos sociais. A psicodinâmica do trabalho, proposta por Dejours (2007), evidencia que o reconhecimento das contribuições do trabalhador pode transformar o sofrimento inerente à atividade laboral em experiências de realização e prazer. No entanto, como discutido ao longo do estudo, a dependência exclusiva do reconhecimento externo pode gerar novas formas de controle simbólico nas organizações, especialmente em ambientes hierárquicos e competitivos (Gaulejac, 2007; Honneth, 2003).

Nesse sentido, perspectivas humanistas oferecem contribuições importantes para ampliar a compreensão do pertencimento. Adler (2011) enfatiza que o equilíbrio psíquico está relacionado ao desenvolvimento do interesse social e ao sentimento de contribuição para o bem comum. De maneira semelhante, Buber (2001) destaca que a realização humana ocorre em relações genuínas de encontro, nas quais o outro é reconhecido como sujeito e não apenas como meio para um fim. Rogers (1997), por sua vez, aponta que ambientes caracterizados por aceitação, autenticidade e empatia favorecem o desenvolvimento psicológico saudável e fortalecem a confiança nas relações humanas.

A análise também evidenciou que práticas organizacionais voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e participativos podem fortalecer significativamente o sentimento de pertencimento. Estudos sobre segurança psicológica demonstram que equipes que se sentem seguras para expressar ideias, dúvidas e erros apresentam maior capacidade de aprendizagem, inovação e cooperação (Edmondson, 1999; Gasparotto *et al.*, 2023). Além disso, práticas de liderança baseadas em confiança, comunicação transparente e valorização das contribuições individuais contribuem para a construção de vínculos organizacionais mais sólidos (Levering, 2004; Schein, 2009).

A implementação da NR-1 pode tornar-se mais efetiva quando articulada a práticas organizacionais fundamentadas no pertencimento, compreendendo que os riscos psicossociais não se limitam ao indivíduo, mas também emergem das formas de gestão, das relações interpessoais e da cultura organizacional (Brasil, 2020; Dejours, 1992). Nesse sentido, as empresas podem aplicar a norma por meio da criação de espaços permanentes de escuta, fortalecimento da comunicação interna, participação ativa dos trabalhadores nas decisões que impactam sua rotina, desenvolvimento de lideranças humanizadas e promoção de ambientes psicologicamente seguros. Além disso, ações voltadas ao reconhecimento genuíno, à cooperação e à valorização das singularidades dos colaboradores contribuem para reduzir o sofrimento psíquico e fortalecer vínculos mais saudáveis no trabalho (Edmondson, 1999; Honneth, 2003).

Nesse processo, destaca-se a importância da atuação do psicólogo organizacional, não apenas no acompanhamento individual de trabalhadores adoecidos, mas principalmente na análise crítica das dinâmicas institucionais que produzem sofrimento e exclusão. O psicólogo pode contribuir na identificação de riscos psicossociais, na construção de estratégias preventivas, no desenvolvimento de lideranças mais conscientes e na promoção de práticas que favoreçam pertencimento, segurança psicológica e qualidade das relações de trabalho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). Dessa forma, o pertencimento deixa de ser apenas um conceito subjetivo e passa a constituir uma estratégia concreta de prevenção, promoção de saúde mental e sustentabilidade organizacional.

Dessa forma, compreender o pertencimento como um pilar da saúde mental no trabalho implica reconhecer que o bem-estar dos trabalhadores não depende apenas de características individuais, mas também das condições sociais, culturais e organizacionais nas quais o trabalho se realiza. Ambientes organizacionais que promovem reconhecimento, cooperação e segurança

psicológica tendem a favorecer tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a sustentabilidade das próprias organizações (Shore *et al.*, 2018; ISO, 2021).

Por fim, destaca-se que este estudo contribui para ampliar a compreensão do pertencimento como dimensão central da experiência laboral e da saúde mental. No entanto, por se tratar de uma pesquisa de natureza bibliográfica, sugere-se que estudos futuros investiguem empiricamente como o sentimento de pertencimento se manifesta em diferentes contextos organizacionais, analisando suas relações com cultura organizacional, estilos de liderança e práticas de gestão de pessoas (Rey, 2024; Schein, 2009).

Assim, compreender o pertencimento no trabalho significa reconhecer que as relações laborais não se limitam à dimensão produtiva, mas constituem também espaços de construção de identidade, reconhecimento e sentido. Promover ambientes organizacionais baseados em confiança, cooperação e respeito à dignidade humana representa, portanto, um desafio fundamental para as organizações contemporâneas e para a promoção da saúde mental no trabalho (Adler, 2011; Dejours, 2007; Edmondson, 1999).

REFERÊNCIAS

ADLER, Alfred. **O conhecimento do homem**. São Paulo: Cultrix, 2011.

ADLER, Alfred. **O sentido da vida**. São Paulo: Cultrix, 2013.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1–18, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>. Acesso em: 01 nov. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2015**: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 45003:2021**: Gestão de Saúde Psicológica no local de trabalho. Rio de Janeiro, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 10018:2022: Gestão da Qualidade**: Orientação para o engajamento de pessoas. Rio de Janeiro, 2022.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMEISTER, Roy F.; LEARY, Mark R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**, v. 117, n. 3, p. 497–529, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>. Acesso em: 01 nov. 2025.

BHARATHI S.; SUJATHA S. The impact of diversity, equity, inclusivity, and belongingness on employee retention in private hospitals in Chennai: An empirical study. **Problems and Perspectives in Management**, v. 23, n. 3, p. 631–644, 18 set. 2025. Disponível em: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.45](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.45). Acesso em: 15 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Economia. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais**. Brasília: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 11 mar. 2026.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Centauro, 2001.

BROWN, E. R. *et al.* Feeling a sense of belonging is associated with more motivation within organizations that value diversity and equity. **Scientific Reports**, v. 15, n. 1, 2 jul. 2025. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40603880/>. Acesso em: 15 maio 2026.

CLULEY, Melanie; RUSTAMBEKOV, Elzotbek; TRENDOWSKI, Joseph. How are we fulfilling the human need for social belonging in the workplace? **Journal of Business Diversity**, v. 25, n. 1, 2025. Disponível em: <https://articlegateway.com/index.php/JBD/article/view/7601>. Acesso em: 18 mar. 2026.

COHEN, Sheldon; WILLS, Thomas A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. **Psychological Bulletin**, v. 98, n. 2, p. 310–357, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>. Acesso em: 01 nov. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Brasília, 2005.

COSTA, Mônica A.; SOUZA, Regina C. Pertencimento e identidade no ambiente organizacional: um olhar psicológico. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional**, v. 26, n. 3, p. 87–103, 2020.

DALESSANDRO, Christina; LOVELL, Adrian. Workplace inclusion initiatives across the globe. **Societies**, v. 14, n. 11, p. 231, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/11/231>. Acesso em: 10 mar. 2026.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DUNKER, Christian. **Mal-estar, sofrimento e sintoma: uma psicopatologia do Brasil entre muros**. São Paulo: Boitempo, 2015.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2666999>. Acesso em: 01 nov. 2025.

EISENBERGER, Robert *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1986-31507-001>. Acesso em: 10 mar. 2026.

ERICKSON, Ellie *et al.* **An Examination of Belonging Trends in the Workplace: Understanding a Key Component for a Successful Diversity & Inclusion Strategy**. Workforce Science Associates, 2023. Disponível em: https://workforcescience.com/wp-content/uploads/2023/02/Belonging-in-the-Workplace_Research-Paper-11.pdf. Acesso em: 2 nov. 2025.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 42, n. 5, p. 1-8, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102008000500025>. Acesso em: 20 out. 2025.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GASPAROTTO, Livia; SILVA, Paula M.; RIBEIRO, Júlio C. Segurança psicológica e inovação em equipes de trabalho. **Revista Psicologia & Trabalho**, v. 29, n. 2, p. 44-61, 2023.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

HARVEY, David. **A brief history of neoliberalism**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

HAYEK, Friedrich A. **The Constitution of Liberty**. Chicago: University of Chicago Press, 1960. Disponível em: <https://www.institutoliberal.org.br/blog/a-constituicao-da-liberdade-o-legado-de-hayek/>. Acesso em: 1 nov. 2025.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo: Editora 34, 2003.

ISO. **ISO 9001:2015 – Quality management systems**. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.

ISO. **ISO 45003:2021 – Psychological health and safety at work**. Geneva: ISO, 2021.

KANG, Minjeong; MOON, Bitt. Organizational employee listening competency for participatory employee communication: Employee perspectives. **Journal of Public Relations Research**, v. 36, n. 6, p. 441-468, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2024.2390466>. Acesso em: 18 mar. 2026.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/256287>. Acesso em: 01 nov. 2025.

KLEINBAUM, Adam M.; FALK, Emily; BUTLER, Taurean. Workplace inclusion: a social network perspective. **Research in Organizational Behavior**, v. 45, 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308525000036>. Acesso em: 18 mar. 2026.

LANCMAN, Selma; LIMA, F. P. A. A psicodinâmica do trabalho: uma abordagem da psicologia do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, n. 102, p. 105–111, 2005.

LEVERING, Robert. **Great Place to Work: Transformando a Cultura do Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 2004.

LIU, Ying *et al.* Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. **BMC Psychology**, v. 12, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40359-024-02029-5>. Acesso em: 10 mar. 2026.

MIRANDA, Júlia S. Vínculos colaborativos e saúde mental no trabalho. **Revista Gestão e Comportamento Organizacional**, v. 12, n. 1, p. 45–59, 2024.

MORRISON, Elizabeth Wolfe. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 173–197, 2014. Disponível em: <https://www.annualreviews.org>. Acesso em: 10 mar. 2026.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Diretrizes sobre saúde mental no trabalho**. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 01 nov. 2025.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **World Mental Health Report: Transforming mental health for all**. Geneva: OMS, 2022.

PFEFFER, Jeffrey. **Morrendo por um salário: como práticas modernas de gestão prejudicam a saúde dos trabalhadores e o desempenho das empresas**. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2019.

REY, Fernando González. **Teoria da Subjetividade e Epistemologia Qualitativa: práticas profissionais e pesquisas**. Campinas: Alínea, 2024.

ROGERS, Carl. **On Becoming a Person**. Boston: Houghton Mifflin, 1961. ROGERS, Carl. **Tornar-se pessoa**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. **Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness**. Nova Iorque: Guilford Press, 2017.

SAFATLE, Vladimir; DUNKER, Christian; SILVA JUNIOR, Nelson da. **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHORE, Lynn M. *et al.* Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 6, p. 1265-1289, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2207>. Acesso em: 01 nov. 2025

THATCHER, Margaret. Entrevista concedida ao **Sunday Times**. Londres, 03 maio 1981. Disponível em: Margaret Thatcher Foundation – Interview for Sunday Times. Acesso em: 24 out. 2026

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008

VASCONCELOS, I. F. G.; FARIA, A. A ética e o sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 3, p. 389-398, 2008.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.