

Gestão dos riscos psicossociais no ambiente corporativoⁱ

Carlos Eduardo Gomes dos Santos Dantas

Graduação em Gestão Comercial pela Fatec Itaquaquecetuba

Graduação em Logística pela Eniac

MBA em Meio Ambiente e Gestão da Qualidade pela UNG

Agente Local de Inovação Sebrae-SP

E-mail: rondaneeduardo@gmail.com

José Eduardo Morello Lobo

Docente da Fatec Itaquaquecetuba, CPS

Doutor em Biomédica pela UMC

E-mail: jose.lobos@cps.sp.gov.br

Recebido: 10 fev. 2026

Aprovado: 02 jun. 2026

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar a importância da gestão de riscos psicossociais no ambiente corporativo, a partir de uma perspectiva baseada na teoria das relações humanas e nas recentes exigências legais da norma NR-1. A metodologia fundamenta-se em pesquisa qualitativa, que investiga o impacto do trabalho contemporâneo sobre o psiquismo dos colaboradores. Os resultados apontam que a gestão humanizada é indispensável para a mitigação do estresse, *burnout* e absenteísmo, sendo um imperativo estratégico para a sustentabilidade organizacional em setores de alta pressão, como o comercial e logístico.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Psicossociais. Saúde Mental. NR-1. Teoria das Relações Humanas.

Abstract: The objective of this paper is to analyze the importance of psychosocial risk management in the corporate environment, based on the human relations theory and the recent legal requirements of the NR-1 standard. The methodology is based on qualitative research, investigating the impact of contemporary work on the psyche of employees. The results indicate that humanized management is indispensable for mitigating stress, burnout, and absenteeism, representing a strategic imperative for organizational sustainability in high-pressure sectors, such as commercial and logistics.

Keywords: Psychosocial Risk Management. Mental Health. NR-1. Human Relations Theory.

Resumen: El objetivo de este estudio es analizar la importancia de la gestión de riesgos psicossociales en el entorno corporativo, desde una perspectiva basada en la teoría de las relaciones humanas y en las recientes exigencias legales de la norma NR-1. La metodología se fundamenta en la investigación cualitativa, que investiga el impacto del trabajo contemporáneo sobre el psiquismo de los colaboradores. Los resultados indican que la gestión humanizada es indispensable para la mitigación del estrés, burnout y absentismo, siendo un imperativo estratégico para la sostenibilidad organizacional en sectores de alta presión.

Palabras clave: Gestión de Riesgos Psicossociales. Salud Mental. NR-1. Teoría de las Relaciones Humanas.

1 Introdução

A saúde mental dos colaboradores é um fator importante para o sucesso das organizações, pois afeta o desempenho, a produtividade e a retenção de funcionários. No ambiente corporativo, o tema é complexo e desafiador, configurando-se como uma variável central não apenas para o bem-estar das equipes, mas para a própria sustentabilidade e desempenho do negócio.

O aumento nos transtornos ansiosos e depressivos é uma tendência dos últimos anos, mas atingiu patamares mais alarmantes após a crise sanitária. De acordo com Humez (2022), o Brasil está enfrentando uma nova pandemia focada na saúde mental. O impacto emocional das perdas familiares, o sentimento de medo constante, a escassez de socialização e a instabilidade no trabalho aumentaram significativamente o nível de estresse e sofrimento psíquico dos brasileiros.

Neste cenário desafiador, Humez (2022), com base em dados do Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DATASUS 2022), revela que o total de óbitos por lesões autoprovocadas dobrou nos últimos 20 anos, passando de 7 mil para 14 mil. Esses dados, anteriores à pandemia da COVID-19, já apontavam episódios depressivos como a principal causa de pagamentos de auxílio-doença relacionados a acidentes de trabalho, representando 30,67% do total, seguidos por outros transtornos ansiosos, que atingem uma taxa de 17,9%. É plausível supor que esses números tenham aumentado substancialmente após a pandemia, impactando diretamente os custos operacionais e a gestão das empresas.

No contexto da Gestão Comercial e de operações logísticas, a pressão por resultados e o cumprimento de rigorosos prazos são constantes, tornando a humanização uma estratégia de sobrevivência e não apenas um diferencial. Partindo deste pressuposto, este estudo tem como objetivo principal analisar, por meio de um estudo teórico, os riscos psicossociais no ambiente de trabalho e seu impacto na saúde mental dos colaboradores.

Ao final desta pesquisa, espera-se não apenas identificar as atuais práticas, mas também destacar estratégias eficazes que possam ser implementadas para mitigar os riscos psicossociais no dia a dia corporativo.

A metodologia da pesquisa segue com base em estudos de livros e artigos científicos. De acordo com Schlittler (2008, p. 40), que afirma que "a metodologia é o estudo científico dos métodos; seu propósito é indicar ao pesquisador o caminho para investigar a verdade".

Nesse contexto, o presente estudo visa, como resultados esperados, demonstrar se os riscos psicossociais relacionados a aspectos de organização, planejamento e gerenciamento do trabalho podem levar ao estresse e, em última instância, afetar a saúde mental dos colaboradores.

2 Trabalho e subjetividade no contexto organizacional tardio

O desenvolvimento da civilização industrial consolidou a organização não apenas como um polo de produção de bens e serviços, mas como uma unidade social primária, substituindo em muitos aspectos a segurança emocional outrora fornecida exclusivamente pelo núcleo familiar. No entanto, na realidade atual, as relações de trabalho continuam fortemente ancoradas na lógica de maximização do lucro, onde as políticas de recursos humanos frequentemente priorizam a produtividade imediata em detrimento do indivíduo.

Essa herança do modelo taylorista-fordista, focada na padronização e no controle estrito do tempo, ganha novas roupagens nas operações modernas. Em setores de alta dinamicidade, a intensificação do trabalho manifesta-se através de metas agressivas e monitoramento constante. Essa realidade reforça a tese de Dejours (1994, p. 30), indicando que o ato de trabalhar funciona como um espaço onde a subjetividade é testada e realizada. Quando a organização impõe um ritmo que ignora os limites psíquicos, o trabalho deixa de ser um fator de realização e transforma-se em um vetor de adoecimento.

Os aspectos subjetivos e psicossociais desempenham um papel fundamental na análise de disfunções operacionais, tais como falhas na comunicação, degradação da qualidade do serviço prestado e aumento do absenteísmo. Silva (1992) alerta que a investigação de incidentes no trabalho não pode se limitar às causas físicas ou mecânicas; é imperativo avaliar a carga mental exigida pelo processo produtivo. Em operações comerciais complexas, o esgotamento cognitivo (*burnout*) emerge como consequência direta da sobrecarga não gerenciada.

3 A teoria das relações humanas como ferramenta de mitigação

A constatação de que a organização do trabalho afeta diretamente o psiquismo exige uma revisão profunda dos paradigmas gerenciais. De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho gerada pela aplicação de métodos científicos clássicos. Ao romper com a visão limitante do *homo economicus*, perspectiva que entende o homem como um ser motivado exclusivamente por estímulos salariais, essa abordagem reconhece que o comportamento humano é impulsionado por necessidades sociais e psicológicas (Chiavenato, 2003).

Para Britto et al. (2023), muitos dos princípios e conceitos introduzidos por esta teoria ainda influenciam fortemente as práticas de gestão contemporâneas. A aplicação prática traduz-se em estratégias integradas que visam a sustentabilidade do capital humano. Britto et al. (2023) destacam a Abordagem Participativa, afirmando que a ideia de envolver os funcionários na tomada de decisões valoriza a experiência e o conhecimento das equipes. Ao trazer os colaboradores para o planejamento operacional, a gestão reduz o sentimento de alienação e a conseqüente sobrecarga mental.

Outro ponto central é o desenvolvimento de uma liderança empática. Para Chiavenato (2003, p. 122), "a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana [...] tornando-se essencial em todas as funções da administração". Gestores que adotam posturas punitivas atuam como catalisadores de estresse. Em contrapartida, o treinamento de lideranças com foco nas relações interpessoais funciona como uma barreira protetora contra o desgaste (Britto *et al.*, 2023). A ênfase nas necessidades individuais fortalece as equipes e garante a recuperação cognitiva necessária para a manutenção da saúde mental.

4 Atualização normativa: a NR-1 e a obrigatoriedade do gerenciamento psicossocial

A urgência na adoção de práticas humanizadas ultrapassou o debate acadêmico e consolidou-se no arcabouço legal trabalhista brasileiro. A atualização da Norma

Regulamentadora nº 1 (NR-1), promovida pela Portaria MTE nº 1.419/2024, representa um marco divisor na saúde e segurança do trabalho. Ao estabelecer diretrizes para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), a norma determina que os fatores de risco psicossociais sejam explicitamente identificados, avaliados e controlados pelas organizações.

Anteriormente, o foco das auditorias e dos Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR) restringia-se aos agentes físicos, químicos e biológicos. O estresse ocupacional, a liderança agressiva, a sobrecarga crônica e a falta de suporte institucional eram frequentemente marginalizados nas políticas de prevenção. Com a nova redação da NR-1, a degradação da saúde mental provocada pela má organização do trabalho passa a ser passível de responsabilização e autuação fiscal.

Essa mudança exige que a liderança corporativa atue de forma preditiva. Identificar fatores como a falta de reconhecimento e a deficiência na comunicação organizacional deixa de ser apenas uma ação de clima organizacional para se tornar um requisito legal. A adoção de ferramentas de diagnóstico e a escuta ativa dos trabalhadores tornam-se metodologias obrigatórias para mapear os gatilhos do adoecimento antes que eles se convertam em afastamentos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) ou em passivos trabalhistas.

5 carga e ritmo de trabalho

A falta de controle sobre as atividades laborais e os altos níveis de pressão são riscos psicossociais estruturais que podem levar diretamente ao estresse ocupacional. Para sistematizar a compreensão dessas disfunções, o Quadro 1 detalha as principais dimensões e fatores de risco presentes no ambiente corporativo.

Conforme aponta Veloso Neto (2016), essas variáveis englobam desde a precariedade das relações laborais e a intensificação dos ritmos de trabalho, até falhas de liderança e conflitos interpessoais. O desequilíbrio nessas dimensões é o principal vetor para o desenvolvimento de quadros severos, como o *burnout*, o assédio moral, a desmotivação crônica e o desgaste emocional agudo, os quais afetam não apenas a produtividade, mas a integridade global do indivíduo.

Quadro 1 – Dimensões de fatores de risco psicossocial

Dimensões de fatores de risco	Fatores de risco tipo
Relações laborais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da vulnerabilidade do mundo de trabalho num contexto de globalização (crises económicas, instabilidade do mercado de trabalho, liberalização da legislação laboral, Lean production, outsourcing, etc.) • Relações laborais precárias (trabalho temporário, trabalho informal involuntário, prestação de serviços continuada, desclassificação profissional, sub-retribuição, etc.) • Sentimento de insegurança e desvalorização no emprego (falta de perspectivas de emprego, carreira e desenvolvimento profissional)
Ritmos e tempos de trabalho (<i>Stresse</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabalho e/ou de responsabilidades • Envelhecimento da força laboral • Aumento dos horários de trabalho • Trabalho por turnos • Intensificação dos ritmos de trabalho
Conteúdo e organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca autonomia e controlo das atividades • Falta ou inadequação de equipamentos e recursos de trabalho • Reduzidas exigências intelectuais (subutilização de competências) • Impossibilidade de participação nos processos de tomada de decisão operacionais • Trabalho repetitivo/monótono e trabalho estático • Condições ambientais de trabalho (ruído, vibrações, radiações, fraca iluminação etc.)
Trabalho emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas exigências afetivas e envolvimento emocional
Conciliação entre esferas de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar • Desrespeito das exigências da maternidade, paternidade e cuidado de pessoas dependentes
Igualdade no trabalho e emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação no acesso a oportunidades, no tratamento e na retribuição (recrutamento, progressão na carreira, gap salarial)
Relações sociais de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Nível baixo ou elevado de conflito • Práticas de assédio moral • Práticas de assédio sexual • Práticas de bullying
Liderança e Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança agressiva • Falta de apoio e solidariedade • Ambiguidade na definição de objetivos e funções • Inexistência de sistema de avaliação de desempenho • Instrumentalização de objetivos de desempenho
Participação das/os trabalhadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de mecanismos de consulta e participação • Inexistência de estruturas de representação das/os trabalhadoras/es • Fraca cultura negocial • Estrutura de comunicação organizacional deficitária
Saúde geral das/os trabalhadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de saúde não decorrentes do trabalho • Consumo de substâncias psicoativas (álcool, drogas etc.)

Fonte: Adaptado de Veloso Neto (2016, p. 8).

Considerações finais

A presente pesquisa analisou a importância da gestão de riscos psicossociais como fator determinante para o bem-estar e a produtividade nas organizações. Ficou evidente que o modelo de gestão predominante, muitas vezes condicionado por metas agressivas e pela lógica do lucro imediato, impacta diretamente a saúde mental dos colaboradores, o que exige uma transição urgente para abordagens mais humanizadas baseadas na Teoria das Relações Humanas.

Um marco fundamental nessa mudança de paradigma é a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Ao incluir expressamente os fatores de riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), a norma deixa de tratar a saúde mental como um aspecto subjetivo opcional, tornando obrigatória a sua identificação e controle no ambiente corporativo. A eficácia dessa exigência legal não deve se limitar ao preenchimento de documentos. As organizações que obtêm sucesso sustentável são aquelas que promovem uma cultura de escuta ativa e desenvolvem gestores empáticos.

Portanto, o principal desafio para os profissionais do setor reside em converter o rigor normativo em ações práticas que garantam um ambiente de trabalho decente. A sobrevivência das organizações no mercado atual depende intrinsecamente da capacidade de equilibrar a busca por resultados operacionais de alta performance com a preservação do capital humano, tratando a saúde mental como uma prioridade inegociável.

Diante da complexidade que envolve a saúde coletiva no ambiente corporativo, este estudo não esgota a discussão, mas abre espaço para novos questionamentos. Como limitação desta pesquisa teórica, aponta-se a necessidade de dados empíricos de longo prazo que mensurem a efetividade real da aplicação da nova NR-1 após a sua implementação compulsória nas empresas brasileiras.

Assim, deixa-se o campo aberto para que investigações futuras deem continuidade a esta linha de pesquisa. Sugere-se que novos autores realizem estudos de caso múltiplos e pesquisas de campo quantitativas, focando em setores de alta pressão crônica, como a logística de distribuição e as equipes de vendas externas. Dessa forma, torna-se possível mapear as ferramentas práticas de diagnóstico que melhor se adaptam a cada realidade de mercado, consolidando indicadores de saúde mental tão claros quanto os indicadores de desempenho financeiro.

Referências

- BRASIL. **Lei nº 10.216**, de 6 de abril de 2001. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 abr. 2001.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 1.419**, de 27 de agosto de 2024. Aprova a nova redação do capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 ago. 2024.
- BRITTO, A. C.; OLIVEIRA, H. M.; LIMA, M. E. C.; FERNANDES, M. E. S.; RIBEIRO, M. O. **Teoria das relações humanas**: impacto nas organizações e na gestão de recursos humanos. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16341>. Acesso em: 20 abr. 2024.
- CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Riscos Psicossociais no Trabalho: uma análise da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUMEZ, D. **Brasil enfrenta uma segunda pandemia**: agora na saúde mental. São Paulo, 2022.
- SCHLITTLER, J. M. M. **Como fazer monografias**. São Paulo: Servanda, 2008.
- SILVA, E. S. A inter-relação trabalho-saúde mental: um estudo de caso. **Rev. Adm. Empres.** [online]. 1992, vol.32, n.4, pp.70-90. Disponível em: scielo.br/j/rae/a/g7VGymYG439tGnmZZQZwVBr/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 02 nov. 2023.
- VELOSO NETO, H. **Estratégias Organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho**. [S.l.: s.n.], 2016.

ⁱⁱ Texto elaborado a partir do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado "Saúde mental dos colaboradores: a importância da gestão dos riscos psicossociais no ambiente corporativo", apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia [Fatec] de Itaquaquecetuba, CPS, sob orientação do Prof. Dr. José Eduardo Morello Lobo, em 2024.